

DIPLOMSKA NALOGA

SILVO STRLE

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

UVAJANJE PROJEKTNEGA NAČINA DELA V
ORGANIZACIJO

Silvo Strle

Koper, 2011

Mentor: doc. dr. Klemen Kavčič

POVZETEK

Namen diplomske naloge je ugotavljanje in obravnavanje vpliva različnih dejavnikov na uvajanju projektnega načina dela v podjetja iz orodjarske panoge. Orodjarstvo je gospodarska panoga, kjer so stalni stroški zelo visoki, zato je izrednega pomena doseganje kontinuirane zasedenosti kapacitet. Trenutne razmere na trgu izkazujejo manjše povpraševanje po novih orodjih, veliko konkurenco na tem področju in pritisk odjemalcev po zniževanju cen. Podjetje, ki ne uspe zmanjšati stroškov in jih obdržati pod prodajno ceno, ustvarja izgubo, kar ne omogoča dolgoročnega preživetja podjetja. Iz tega naslova se kaže vse večja potreba po projektnem načinu delu, ki podjetjem omogoča izvajanje aktivnosti bolj racionalno v smislu porabe časa, denarja, človeških in drugih virov. Opravljena raziskava razkriva stopnjo razvejanosti uporabe projektnega načina dela znotraj slovenskih orodjarn, razloge za njegovo uvajanje, ovire, ki pri tem nastajajo, ter pridobljene koristi uporabe takega načina dela.

Ključne besede: projekt, management projektov, orodjarstvo, orodjarna, anketiranje

SUMMARY

The purpose of this thesis is the analysis and treatment of different factors on implementing 'project management' in tool and die making companies. Tool and die making is a branch of economics where fixed costs play an important role, due to the necessity of achieving constant production capacity. Current market conditions mean a lack of demand for new tools, increased competition, and buyer pressure for reduced prices. Companies that do not reduce costs and keep them under selling price are not able to make a profit and do not have the ability to survive in long term. In light of this, 'project management' becomes a core skill that allows companies to carry out their activities more efficiently in terms of time, money, human, and other resources. The research undertaken reveals the degree of use of 'project management' in the Slovenian tool and die making industry, reasons for its implementation, obstacles, and benefits.

Key words: project, project management, tool and die making industry, toolshop, survey

UDK: 005.8(043.2)

ZAHVALA

Za strokovno pomoč in podporo pri izdelavi diplomske naloge bi se rad zahvalil:

- doc. dr. Klemnu Kavčiču,
- univ. dipl. inž. rač. in inf. Petru Prevcu,
- sodelavcem v podjetju Kovinoplastika Lož, d. d.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč.....	1
1.2	Namen in cilji zaključnega dela.....	2
1.3	Metode za doseganje ciljev zaključnega dela.....	3
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema.....	4
2	Teoretični del	5
2.1	Definicija projekta in managementa projektov.....	5
2.2	Strateški pomen projektov za trajno konkurenčnost podjetja.....	7
2.3	Management projektov kot način za uvajanje sprememb.....	10
2.4	Predpogoji, ki naj bi bili izpolnjeni za uspešno uvajanje projektnega načina dela v podjetju.....	13
2.4.1	Planiranje.....	16
2.4.2	Organiziranje.....	17
2.4.3	Motiviranje.....	18
2.4.4	Izvajanje.....	19
2.4.5	Obvladovanje.....	19
2.4.6	Odgovornost.....	19
3	Empirični del	21
3.1	Kratka predstavitev podjetja.....	21
3.2	Proces izdelave orodij.....	21
3.3	Značilnosti organizacijske strukture PC Orodjarna.....	23
3.4	Značilnosti notranjega okolja.....	27
3.5	Vpliv odjemalcev in konkurence na poslovanje podjetja.....	30
4	Kvantitativna raziskava	32
4.1	Cilji raziskave.....	32
4.2	Opis raziskave in pričakovanih izidov.....	32
4.3	Analiza izidov raziskave.....	33
4.4	Sklepi raziskave.....	39
5	Zaključek	40
5.1	Povzetek bistvenih ugotovitev.....	40
5.2	Preverjanje hipotez.....	40
5.3	Ocena primernosti in smiselnosti izvajanja projektnega načina dela v PC Orodjarna.....	41

Literatura.....	45
Priloge.....	47

PONAZORILA

Slika 1:	Povezovanje pristopov	10
Slika 2:	Osnovni model politike podjetja	11
Slika 3:	Organizacijska struktura PC Orodjarna.....	23
Slika 4:	Program vodenje proizvodnje	28
Slika 5:	Grobi terminski plan.....	28
Slika 6:	Fini terminski plan.....	28
Slika 7:	Prikaz naloga	29
Slika 8:	Delež podjetij, ki se poslužujejo projektne načina dela.....	34
Slika 9:	Značilnosti poslovnega okolja.....	35
Slika 10:	Struktura organiziranosti	36
Slika 11:	Področje uporabe projektne načina dela	37
Tabela 1:	Anketirana podjetja glede na velikost	33
Tabela 2:	Razlogi za uvedbo projektne načina dela in pridobljene koristi.....	38

KRAJŠAVE

AJPES	Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve
IT	Informacijska tehnologija
OPP	Operativna priprava dela
PC	Profitni center
PMBOOK	Project Management Body of Knowledge (znanje managementa projektov)
TO	Tehnološka oprema
VP	Vodenje proizvodnje

1 UVOD

V diplomski nalogi proučujemo projektni način dela kot učinkovito orodje za izvajanje strategij podjetja. Uspešnost podjetja je odvisna od njegove stopnje prilagodljivosti in njegove razvojne sposobnosti. V ta namen podjetje načrtuje in izvaja strategijo, s pomočjo katere se prilagaja spremembam okolja in uresničuje svoje razvojne cilje. Organizacijska praksa kaže izvajanje strategije podjetja v obliki projektov in managementa projektov kot enega izmed najučinkovitejših načinov ravnanja. Podjetje z uvedbo projektnega načina dela pridobi vrsto koristi, ki pozitivno vplivajo na njegovo poslovanje. Pomembnost izvajanja razvojnih in organizacijskih projektov v podjetju postaja vedno pomembnejši dejavnik njegove konkurenčne sposobnosti.

Z uporabo managementa projektov dosežemo, poleg prej omenjenega pozitivnega vpliva na poslovanje podjetja, izboljšanje delovanja podjetja tudi na številnih drugih področjih. Management projektov predstavlja celovito in vsestransko uporabno orodje za obvladovanje zapletenih zadev (Kovač 2007, 15).

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Razmere na trgu zahtevajo od sodobnega podjetja določeno stopnjo projektnega pristopa v poslovanju z namenom učinkovitega doseganja razvojnih in poslovnih ciljev podjetja. Ne glede na to, ali podjetja ohranjajo svoj tržni delež ali pa težijo k rasti, se srečujejo s težavami v vodenju poslovanja in porabi virov. Med te lahko prištejemo pomanjkljiv vpogled v poslovanje, počasen odziv na poslovne dogodke, neracionalno rabo virov, neučinkovito upravljanje z zalogami, slab pretok informacij, stroškovno neučinkovitost, zamujanje rokov ..., kar se odraža v slabšem poslovnem izidu.

Management projektov omogoča podjetjem, da svoje aktivnosti opravijo bolj racionalno v smislu porabe časa, denarja, človeških in drugih virov. Je orodje, s katerim dosežemo, da se na strateški in operativni ravni v podjetju odločajo na osnovi kakovostnih informacij. Z njim istočasno podjetja dosegajo povečanje produktivnosti ter s tem konkurenčno prednost, obvladovanje sprememb in hitrejše povračilo investicije.

Management projektov se je razvil v drugi polovici 20. stoletja, ko so razvoj tehnologije, konkurenca in globalizacija tržišča podjetja prisilila, da razmišljajo in delujejo projektno. V začetku je bil razvit z namenom vodenja in upravljanja projektov v vojaški, gradbeni in kemijski industriji. Nato se je njegova raba hitro razširila tudi na druge panoge industrije. V zadnjem času se veliko podjetij preoblikuje iz klasičnih organizacij v moderne, dinamične, projektne organizacije.

Začetek uporabe orodij in tehnik managementa projektov omogoča projektnim managerjem in članom projektnih timov načrtovanje, izvajanje in nadzorovanje tekočih dejavnosti podjetja in obvladovanje zapletenih zadev (Kovač 2007, 15).

Je torej osnova za doseganje ciljev podjetja in management sprememb (iskanje poti, ki bodo naredile podjetje bolj uspešno in konkurenčno v prihodnosti).

Uvajanje projektnega načina dela je lažje izvedljivo v podjetjih, ki se šele ustanovljajo. Ustanovitelj novega podjetja že v samem začetku prilagodi dejavnost, urejenost in sredstva podjetja izbranemu (projektnemu) načinu dela, za razliko od že ustanovljenih podjetjih, kjer je treba projektni način dela umestiti v že ustaljen delovni proces in strukturo organiziranosti podjetja, pri tem pa še upoštevati kulturo v podjetju. Kultura v podjetju predstavlja najbolj trdno urejenost v podjetju, ki temelji na vrednotah posameznikov, ki imajo s podjetjem določeno razmerje. Problem nastane, ker se kultura od podjetja do podjetja razlikuje oziroma se znotraj enega podjetja prepleta več kultur. Zato nimamo zagotovila, da se določen primer dobre prakse (uspešna uvedba projektnega načina dela v določeno podjetje) obnese tudi v drugem podjetju po metodi »kopiraj – uvedi«.

Nekatere od ovir pri uvajanju projektnega načina dela so tudi: neustrezna organiziranost podjetja, neprimeren delovni proces, pomanjkanje vodstvenih sposobnosti in neizobraženost na področju managementa projektov. Različne strukture organiziranosti različno vplivajo na ustvarjanje spodbudnega delovnega okolja ter na podlage za uspevanje projektov, pa tudi projektni način dela ni enako učinkovit na vseh področjih poslovanja. Če prištejemo še dejstvo, da se lahko uvedbe lotimo neizobraženi in brez ustrezne podpore poslovno-družbenega okolja, projektna vzpostavitev ne more uspeti in je že v začetku obsojena na neuspeh (Markič 2006, 199).

1.2 Namen in cilji zaključnega dela

Namen diplomske naloge je proučiti naklonjenost pri uvajanju projektnega načina dela v podjetje v odvisnosti od kulture, narave dela, strukture organiziranosti in podpore družbeno-poslovnega okolja. V ta namen smo izdelali podrobnejšo analizo poslovanja obravnavanega podjetja. Analiza služi kot podlaga pri oblikovanju predlogov zaboljšavo povezljivosti projektnih ciljev s poslovnimi cilji podjetja, za skrajševanje časa, potrebnega za izdelavo orodja, za povečanje produktivnosti in bo tako prispevala k izboljšanju gospodarskega stanja podjetja.

V diplomski nalogi bomo zasledovali tri temeljne cilje:

1. Analiza literature z obravnavanega področja in priprava izhodišč za izdelavo diplomskega dela.

2. Izdelava empirične raziskave poslovnega okolja podjetja in ustvarjanje izhodišč za analizo projektnega načina dela v podjetju.
3. Na osnovi spoznanj in ugotovitev zasnova predlogov izboljšav za okvir podjetja.

1.3 Metode za doseganje ciljev zaključnega dela

Diplomska naloga je zasnovana v dveh delih – polovica naloge obsega teoretični del, drugo polovico naloge empirični del. V teoretičnem delu naloge smo za doseganje ciljev izoblikovali stališča na področju managementa projektov, ki temeljijo na teoretičnih osnovah. Podlaga za stališča je strokovna literatura.

Empirični del naloge vsebuje analizo stanja poslovno-družbenega okolja podjetja Kovinoplastika Lož, d. d., PC Orodjarna. Ugotavljali smo primernost projektnega načina dela v PC Orodjarni. Raziskali smo, katere segmente dela je smiselno obvladovati projektno. Pogledali smo značilnosti strukture organiziranosti ter izluščili njene prednosti in slabosti. V nadaljevanju smo obravnavali odnose med vodstvom PC in projektnimi managerji. Analizirali smo vpliv odjemalcev in konkurence na poslovanje PC ter znanja/veščine zaposlenih in njihove medsebojne odnose. Z analizo ugotavljamo razloge za uvajanje projektnega načina dela v podjetju, primernost takega načina dela za orodjarsko panogo, predvsem pa pričakovane koristi in tveganja, ki jih podjetju takšen način dela prinaša.

V nalogi smo postavili dve hipotezi. Izhodišča za potrjevanje hipotez temeljijo na kvantitativni raziskavi. V ta namen smo izdelali anketni vprašalnik in izvedli anketo na vzorcu slovenskih podjetij v panogi orodjarstva. Vprašalnike smo posredovali slovenskim podjetjem, ki se ukvarjajo z orodjarstvom in vpeljujejo projektni način dela oziroma že delujejo po teh načelih. V prvem delu vprašalnika so splošna vprašanja o anketirancu (naziv podjetja, poslanstvo podjetja, velikost, značilnost poslovnega okolja, prihodki podjetja, struktura podjetja), osrednji del vprašalnika je namenjen vprašanjem, ki se nanašajo na management projektov podjetja (uporaba projektnega načina dela DA/NE, izločitev dejavnosti, v katerih se projektni način dela izvaja, navedba razlogov, zaradi katerih so se podjetja odločila za tovrstni način poslovanja). V zadnjem delu vprašalnika smo anketirance povprašali še, kakšne koristi je podjetje pridobilo z uvedbo projektnega načina dela in katere ovire so najteže premagali pri uvajanju. S pridobljenimi podatki smo zavrnil ali potrdili postavljene hipoteze.

Na podlagi ugotovitev smo podjetju podali priporočila/smernice, da bo izvajanje projektnega načina dela in obvladovanje projektov bolj učinkovito.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Proizvodna dejavnost PC Orodjarne obsega proizvodnjo orodij in tehnološke opreme. Njena strategija je osredotočanje na zunanje odjemalce, predvsem v avtomobilski industriji, in sistemske dobavitelje komponent evropskim avtomobilskim proizvajalcem, ob specializaciji za področje orodij za preoblikovanje pločevine in montažnih linij, ob strategiji integrirane rešitve orodja in montažne linije, torej sposobnosti ponuditi odjemalcu celovito tehnološko rešitev. V nalogi smo se omejili le na uvajanje projektnega načina dela in obvladovanje projektov v segmentu izdelave orodij od naročila do predaje, saj je celotna tematika preobširna, priporočila in smernice pa so lahko relevantni tudi za druge programske dejavnosti PC Orodjarne.

Hipoteze naloge:

- Management projektov omogoča podjetjem, da svoje dejavnosti opravijo bolj racionalno v smislu porabe časa, denarja, človeških in drugih virov.
- Uvajanje projektnega načina dela v velika podjetja je bistveno kompleksnejše kot v mala podjetja.

2 TEORETIČNI DEL

Namen tega poglavja je proučiti teoretična izhodišča managementa projektov za potrebe diplomskega dela. Proučevanje temelji na analizi strokovne literature. Teoretična spoznanja nam bodo služila kot podlaga za empirični del – izvedba analize poslovno-družbenega okolja podjetja Kovinoplastika Lož, PC Orodjarna.

2.1 Definicija projekta in managementa projektov

Da bomo lažje razumeli, zakaj naj se podjetja poslužujejo projektnega načina dela, moramo bolj podrobno spoznati definicijo projekta in managementa projektov.

Projekt

V strokovni literaturi zasledimo številne definicije projektov. Po definiciji inštituta za management projektov (Project Management Institut) je projekt ciljno usmerjena, enkratna in iz množice soodvisnih aktivnosti sestavljena dejavnost, ki ima določen začetek in zaključek, omejena pa je s časom, poslovnimi prvinami in stroški (PMBOK 2000, 4). V nadaljevanju navajamo definicije še nekaterih drugih avtorjev:

- Projekt je enkraten proces, ima določen začetek in konec, natančno določene cilje, smoter in (običajno) proračun (Markič in Kavčič 2010, 7).
- Projekt je skupina medsebojnih povezanih aktivnosti, ki ima svoj cilj. Ta mora biti dosežen v okviru določenih omejitev. Projekt ima svoj začetek in konec ter troši vire (denar, ljudi in opremo) (Kerzner 1992, 4).
- Projekt je zaključen proces izvajanja določenih del, aktivnosti ki so med seboj logično povezane za doseganje ciljev projektov; z nadaljnjo povezavo aktivnosti prek teh ciljev se postopoma doseže končni cilj (Hauc 2002, 43).
- Projekt je zahtevnejša enkratna naloga, ki ima dobro opredeljen splet zaželenih izidov (Pučko 2002, 326).
- Projekt je zaključena celota med seboj povezanih aktivnosti. Praviloma gre za enkratno dejavnost, saj se običajno projekt v povsem enaki obliki ali zaporedju aktivnosti ne ponavlja. Značilna je velika kompleksnost projekta: povezanost aktivnosti, virov in sodelujočih ljudi (Rozman 1994, 1).

Vidimo da se definicije projekta med seboj bistveno ne razlikujejo in lahko iz navedenih definicij povzamemo njegove bistvene značilnosti. Projekt ima svoj cilj, ki mora biti dosežen v okviru določenih omejitev:

- določen začetek in konec,
- omejen proračun,
- omejeni viri (denar, ljudi, oprema),

- in v naprej določena kakovost.

Druge značilnosti projekta so (Markič 2004, 13):

- prinaša tveganje in negotovost,
- začasna struktura in timi organiziranosti,
- velik vpliv okolja na izide,
- zasnovan zato, da z njim razrešujemo probleme,
- inovacijski proces,
- je doseganje ciljev uspešnosti, stroškov in časa.

Management projektov

Definicija managementa projektov ni vedno z lahkoto razumljiva. Če o tem povprašamo deset različnih ljudi, se lahko zgodi, da dobimo deset različnih odgovorov. Nekateri ga uvrščajo med umetnost, drugi v znanost. Gre za ključ do uspeha in na drugi strani je lahko glavni krivec za neuspeh. PMBOOK (2000, 6) določa management projektov kot uporabo znanja, veščin, orodij in tehnik v aktivnostih projekta za izpolnitev njegovih zahtev. Z drugimi besedami povedano management projektov predstavlja planiranje, organiziranje, vodenje in nadziranje projektnih aktivnosti z namenom doseganja končnega cilja projekta. V literaturi lahko zasledimo tudi druge definicije:

- Management projektov je dinamičen proces nadzorovane in strukturirane uporabe ustreznih virov podjetja za doseganje sprememb. Sprememba je definirana z jasnimi cilji, ki predstavljajo strateške potrebe (Young 2001, 224).
- Management projektov je veda, ki združuje sisteme, tehnike in ljudi za končanje projekta znotraj zasnovanih ciljev (čas, denar, kakovost) (Baker in Baker 2000, 14).
- Management projektov obsega izvajanje funkcij managementa, potrebnih za izvedbo in doseganje končnega cilja projekta (Kovač 1999, 189).
- Management projektov je vrsta managementa, ki omogoča učinkovitejšo izrabo obstoječih virov in učinkovitejši pretok dela horizontalno, kakor tudi vertikalno znotraj podjetja (Kerzner 1992, 4).

Iz zgornjih definicij vidimo, da je management projektov obvladovanje projektov z vidika managerja in celovit vpogled nad dogajanjem v projektih. Management projektov vključuje tako znanja s področja klasičnega managementa, kakor tudi znanja, specifična za management projektov (strogo tehnične aplikacije – npr. analiza kritične poti, tehnike mrežnega planiranja ...). Učinkovit management projektov se nanaša na ustaljene oblike vodenja in obnašanja managerjev v podjetju. Gre za soodvisne dejavnosti KKOMPI in vloge (medosebne, informacijske, ter odločevalske) managerjev v podjetju (Markič 2004, 18). Po Rozmanu, Kovaču in Koletniku (1993, 158–161) management projektov sestavljajo štiri temeljne funkcije managementa: planiranje, kontroliranje, organiziranje in vodenje. Planiranje

se nanaša na snovanje vseh aktivnosti na projektu, določanje njihove medsebojne povezanosti, trajanja, stroškov in virov. S kontroliranjem preverjamo razkorak med načrtovanim in doseženim. Je podlaga za usmerjanje projektnih aktivnosti in nadaljnje ukrepanje. Organiziranje pomeni urejanje skupin in posameznikov, odgovornih za izvedbo posameznih aktivnosti. Poseben pomen pridobi funkcija vodenje. Za potrebe projekta se oblikuje projektni tim, sestavljen iz strokovnjakov iz različnih področjih, ki pa ne ustreza klasični hierarhični ali poslovno funkcijski organizacijski obliki. Vodenje takšnih timov je specifično in je odvisno od več dejavnikov (podpore vršnega managementa, notranjega poslovnega okolja, kulture, strukture organiziranosti ...).

Vidimo, da management projektov zastopajo vse ključne funkcije splošnega managementa, vključno s specifičnimi aplikacijami značilnimi za management projektov.

Vsak uspešen projekt ni rezultat naključja ali čiste sreče, ampak dobrega managementa projektov kot množice vnaprej načrtovanih, med seboj povezanih in izvedenih aktivnosti.

2.2 Strateški pomen projektov za trajno konkurenčnost podjetja

Pomembnost projektov in managementa projektov se kaže skozi celotno zgodovino človeštva. Sem lahko prištejemo gradnjo piramid v starem Egiptu, gradnjo kitajskega zidu, gradnjo različnih svetišč, gradov in podobno. Že tedaj opazimo prisotnost ključnih elementov managementa projektov (planiranje projekta, ocenjevanje trajanja projekta, logično zaporedje aktivnosti projekta) in ostalo, kar je značilno za sodobno pojmovanje projektov in managementa projektov, a le da to takrat ni bilo tako zapisano in obravnavano kot danes – pa vendar so bili zametki prisotni.

Razvoj sodobnega managementa projektov, kot ga poznamo danes, je sprožila vojaška industrija s pričetkom druge svetovne vojne, ko so se pojavile potrebe po novih orožjih (med te se šteje tudi razvoj atomske bombe). Po drugi svetovni vojni se je pričela velika rast obsega projektov tudi na civilnem področju. Glavna razloga za to sta bila prenova Evrope in drugih v vojni uničenih delov sveta ter svetovna gospodarska rast. Ekonomija obsega v šestdesetih letih je razširila uporabo projektov na področje industrije, in sicer na področje kemijske in jeklarske industrije. V osemdesetih letih se je pojavila nova vrsta projektov na področju visokih tehnologij. To je bil hitro rastoči trg, ki se še danes širi in tudi v bodoče predstavlja eno izmed vidnejših aplikacij projektov. Projekti so postajali manjši, vendar mnogo kompleksnejši, pa tudi njihovo število je pričelo rasti.

V začetku devetdesetih je pričelo poslovno okolje postajati vedno bolj negotovo. Ta negotovost je posledica stalnega simultanelega pojavljanja novih tehnologij, skrajševanje življenjskega ciklusa izdelkov/storitev, globalizacije, rast stroškov za raziskave in razvoj, vsesplošna uporaba informacijske tehnologije, zahteve po večji učinkovitosti in še bi lahko

naštevali. Zaradi tega so se pričele pojavljati vse večje potrebe po razvojnih in organizacijskih projektih, s pomočjo katerih se podjetja prilagajajo spremembam okolja, uresničujejo svoje razvojne cilje in strategije ter tako vzdržujejo ali povečujejo svojo konkurenčno prednost.

Ta trend opisanih sprememb se nadaljuje tudi danes. Dinamično okolje zahteva od podjetja pogoste spremembe v načinu njegovega poslovanja, kakor tudi spremembe v obliki njegove strukturiranosti. Dinamika sprememb se ne zmanjšuje, temveč raste (Semolič 2001, 11). Da bi podjetja ohranila ali povečala svojo konkurenčno prednost, se poslužujejo različnih strategij: se preoblikujejo, izvajajo reinženiring poslovanja, izvajajo racionalizacijo poslovnih procesov, prestrukturiranje, downsizing, spreminjajo sistem nagrajevanja, stremijo k managementu kakovosti, iščejo cenejšo delovno silo, uvajajo nove tehnologije, vstopajo na nove trge itd. Celotna prihodnost podjetij je odvisna od uspešnosti uresničevanja teh strategij. Izvajanje strategij v podjetjih poteka v obliki projektov. Pomembnost izvajanja razvojnih in organizacijskih projektov v podjetju postaja vse važnejši dejavnik njegove konkurenčne sposobnosti – podjetje se mora spreminjati, če želi obstati na trgu.

Pri pregledovanju literature ugotavljamo, da so opredelitve o uporabnosti projektov in managementa projektov v podjetjih po številnih avtorjih različne, opazimo pa, da mu vsi pripisujejo velik strateški pomen. V nadaljevanju bomo nekatere izmed njih izpostavili.

Hauc (2002, 23–43) uvršča projekt kot vmesni proces med tistim, kar želimo in hočemo ustvariti, in tistim, kar bo ustvarjeno. Avtor projekt obravnava kot sistem, kjer vse aktivnosti projekta potekajo v posebej opredeljeni organizacijski obliki, katerega vloga je uresničevanje namenskih ciljev.

Semolič (2001, 7–26) uvršča projekte in management projektov med pomembno sestavino sodobne organizacije nove ekonomije, saj je ena glavnih značilnosti nove ekonomije prav stalna potreba po prilagajanju in razvoju poslovanja. Prilagajanje zahtevam odjemalcev in povečano tveganje, ki se pojavlja pri razvoju izdelkov/storitev, je pospešilo razvoj številnih postopkov, orodij in metod za obvladovanje le-teh. Management projektov pa prevzema vlogo pomembnega dejavnika konkurenčne sposobnosti podjetja ter predstavlja eno od ključnih kompetenc sodobnega podjetja.

Markič (2004, 20–48) opredeljuje projekt kot generator sprememb in novosti. Je najboljše sredstvo za inoviranje managerskih procesov. Projekt zahteva spremembe v organiziranosti podjetja, timsko zasnovo in drugačno vedenje in obnašanje vršnih managerjev. Management projektov je trend v svetu inovativnih ter podlaga za kontinuiran in trajnostni razvoj podjetij.

Šarotar Žižek (2001, 14) razlaga, da je za uresničevanje strategij s projekti najboljša rešitev, da se strateški management in management projektov povežeta v skupni proces, s čimer se doseže:

- skladnost procesa tranzicije,

- skrajševanje časa od oblikovanja strategij do njihovega izvajanja,
- dvig učinkovitosti pri izvajanju strategij,
- združitev ciljev projekta in ciljev strategij,
- sočasen nadzor sprememb v procesu oblikovanja strategij in njihovega izvajanja (če strategije niso izvedljive se to ugotovi že pri pripravi projektnega plana).

Hauc, Semolič in Kovač (1993, 162–164) omenjajo povezovanje strateškega managementa z managementom projektov kot nujno potrebno za doseganje uspešnosti poslovanja. Usklajevanje je potrebno na naslednjih področjih:

- usklajevanje strateških ciljev s cilji okolice (nenehno prilagajanje in odzivanje na spremembe trga, konkurence ...),
- usklajevanje ciljev projekta s strateškimi cilji,
- usklajevanje vseh aktivnosti projekta s cilji projekta.

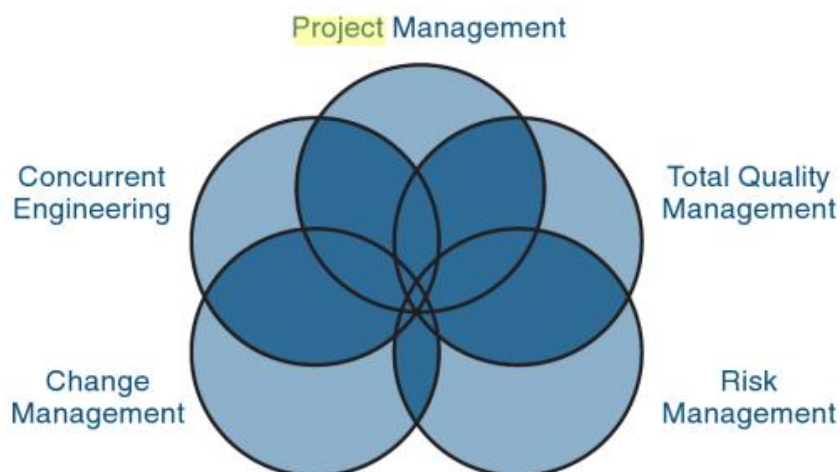
Iz zgoraj navedenega lahko sklepamo, da je zagotavljanje uspešnosti poslovanja podjetja v veliki meri odvisno od povezave med strateškim managementom in managementom projektov. Prvemu pripisujemo odgovornost za celovito usmerjanje delovanja podjetja in zagotavljanje strategij za nadaljnjo rast in razvoj, drugemu pa skrb za njihovo hitro in pravočasno izvedbo.

Kerzner (1992, 74–75) ugotavlja nezmožnost obvladovanja današnjih sprememb v poslovnem okolju podjetij z uporabo klasičnih metod organizacije poslovanja. Poudarja uporabo niza novih organizacijskih pristopov in njihovo medsebojno povezanost, kot so:

- management projektov (angl. Project Management),
- celovito obvladovanje kakovosti (angl. Total Quality Management),
- sočasni inženiring (angl. Concurrent Engineering),
- management sprememb (angl. Change Management),
- management tveganj (angl. Risk Management).

Management projektov (slika 1) nastopa kot organizacijska osnova in povezovalec znotraj ostalih poslovnih procesov.

Pri proučevanju preteklega dogajanja in napovedi za prihodnost ugotavljamo, da se pogoji poslovanja spreminjajo in postajajo vse bolj in bolj nestabilni. Uspešnost podjetij je odvisna od njihove stopnje prilagodljivosti in njihove razvojne sposobnosti. Podjetja naj svojo konkurenčno prednost gradijo preko projektnega načina dela. Management projektov naj postane orodje za uresničevanje strategij podjetja in hkrati osnova in povezovalec pri integraciji ostalih sodobnih organizacijskih pristopov. Uvajanje novih tehnologij, prodorov na nove trge, investicijskih aktivnosti in drugih enkratnih dejavnosti naj podjetja ne izvajajo kot že utečene procese. Če želijo biti uspešna, naj jih izvajajo kot projekte.



Slika 1: Povezovanje pristopov

Vir: povzeto po Kerzner 1992, 75.

2.3 Management projektov kot način za uvajanje sprememb

»Sprememba« je najpogostejši pojem, ki ga v zadnjem času najdemo na uvodnih straneh s področja managementa. Spremembe postajajo vse bolj izrazite in so del našega vsakdanjika. Zaznamo jih kot spremembe v povpraševanju po izdelkih/storitvah, spremembe v tehnologiji, družbene spremembe, spremembe v konkurenci, itn. Povzročajo jih lahko partnerji in zavezniki podjetij v pozitivnem smislu ali pa nasprotniki, tekmeci, konkurenti v negativnem smislu. Podjetja preko managerjev spremembe povzročajo ali pa se na spremembe odzivajo (Markič 2004, 9). Ugodne spremembe so namenjene zaveznikom podjetja, medtem ko so neugodne spremembe namenjene proti njenim tekmecem in nasprotnikom.

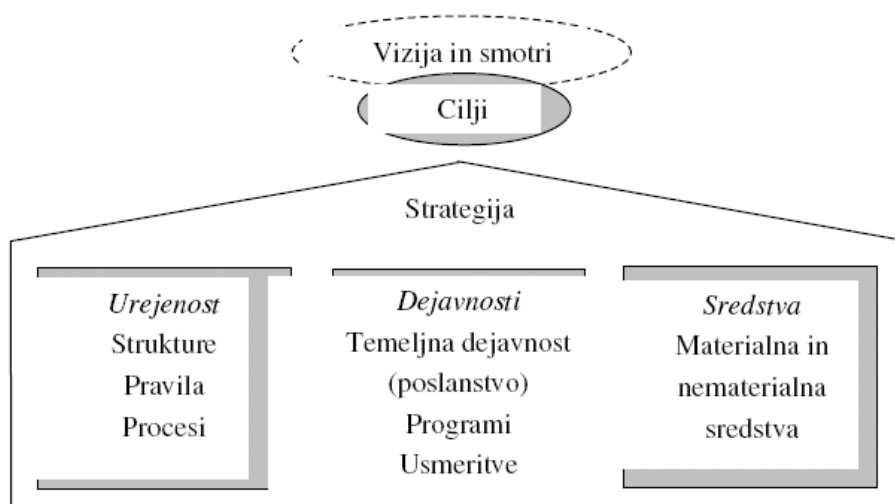
Podjetje je uspešno, če je korak pred konkurenco, kar pomeni, da je sposobno svojim partnerjem nuditi več in bolje kot konkurenti. Konkurenčna prednost je odvisna od temeljnih zmožnosti, ki jih podjetje ima. Obstoječe zmožnosti podjetja pa ne zadoščajo za večne čase, pač pa jih je treba nenehno razvijati. Razvoj temeljnih zmožnosti podjetja narekujejo tako spremembe interesov in potreb njenih partnerjev (dobaviteljev, odjemalcev ipd.), kot tudi nenehna tekmovalnost konkurentov v smislu vsaj enako, če ne še bolje.

Podjetje, ki se na spremembe zgolj odziva, se prepušča pobudam in namenom drugih; podjetje, ki samo prevzema pobudo in vpliva na druge, ohranja pobudo v svojih rokah. V prispodobi je aktivno podjetje v aktivnem okolju kot tiger, aktivno v pasivnem kot ščuka, pasivno v aktivnem kot ovca in pasivno v pasivnem kot krap. Pasivno podjetje, ki se zadovoljuje z doseženimi zmožnostmi, se praviloma ujame v t. i. past uspešnosti (Tavčar 2002, 739–741). Konkurenti ga začenjajo prehitovati z razvojem. Podjetje tako zaostane za konkurenti in si pridela časovni zaostanek za konkurenti.

Z namenom, da podjetje ponudi svoje storitve/proizvode boljše in hitreje kakor konkurenca, vršni managerji v podjetjih preko politike podjetja snujejo in načrtujejo cilje ter strategije za njihovo uresničevanje in na ta način določajo smer, v katero se bo podjetje razvijalo, in način, kako se bo odzivalo na spremembe. Za njegovo dolgoročno uspešnost je potrebno snovanje, izbira in implementacija razvojnih možnosti, postavljanje smernic in ustvarjanje skladnosti med temeljnimi zmožnostmi in sredstvi ter zunanjim okoljem, v katerem to deluje (Biloslavo 2006, 48–54).

Koncept snovanja politike podjetja bomo ponazorili z osnovnim modelom politike podjetja. Strategija in cilji so pomembna sestavina politike podjetja. Cilji tvorijo hierarhijo s smotri na vrhu. Smotri izhajajo iz interesov udeležencev in so v skladu z vizijo podjetja. Glavne sestavine strategije so (povzeto po Biloslavo 2006, 65–71):

- Dejavnost: temelji na poslanstvu in obsega programe (izdelke in storitve) in usmeritve delovanja podjetja (količinske in vsebinske). Sem uvrščamo snovanje novih proizvodov, proizvodnje izdelkov, izvajanje storitev, nabavno in prodajno trženje.
- Urejenost: obsega strukturo in členjenost podjetja (delitev pristojnosti in odgovornosti ter dela), sisteme (infrastrukturne ureditve in dejavnosti, ki podpirajo delovanje podjetja), procese (skupna pravila delovanja in vedenja, ki veljajo za vse sodelavce podjetja) in povezovanja (namen, način, stopnja in področje povezovanja med podjetji za skupno delovanje na obstoječih ali novih trgih).
- Sredstva: obsegajo materialna sredstva (finance, materiali, tehnologija itd.) in nematerialna sredstva (ugled, znanje, ljudje).



Slika 2: Osnovni model politike podjetja

Vir: Tavčar 2006, 123.

Slabost tega modela je, da ne upošteva časovne razsežnosti politike (kratki, srednji in dolgi rok), vendar za razumevanje glavnih sestavin strategije zadošča.

Podobno razmišljanje se nahaja v podjetjih in sicer za kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne strategije. Managerji snujejo in načrtujejo cilje v skladu z vizijo in smotri podjetja, strategije za doseganje teh ciljev ter kazalnike (3 do 5) za spremljanje ciljev. Dobri cilji so skladni, merljivi, realni in privlačni. Pri načrtovanju strategije upoštevajo glavne sestavine, urejenost, dejavnosti in sredstva, ter strategijo prilagodijo temeljnimi zmožnostmi podjetja in razmeram zunanjega okolja. Velikokrat pri uresničevanju strategij naletijo na ovire (recesija, podražitev surovin, povečanje konkurence itd.). Obstoječa strategija ne omogoča doseganja ciljev, zato se morajo podjetja takoj odzvati na spremembe in prilagoditi strategijo novim razmeram. Za podjetja sta priprava in izvedba strategij bistvenega pomena. Če podjetje nima jasno opredeljene strategije, tudi management nima osnove, na podlagi katere bi sprejemal odločitve.

Novo razmere v okolju silijo podjetja k večji dinamičnosti. V ta namen se podjetja preoblikujejo in v središče postavljajo projekte. Projekti omogočajo hiter odziv na spremembe, reinženiring poslovanja, izboljšanje položaja na trgu ter razvoj novih izdelkov in storitev (Semolič 2000, 21–24).

Projekti imajo pomembno vlogo pri zagotavljanju dolgoročne uspešnosti podjetja, saj je ena od najpomembnejših nalog managementa projektov oblikovanje in izvajanje strategij podjetja. Management projektov je dinamični proces kontrolirane in strukturirane uporabe ustreznih virov podjetja za doseg spremembe. Sprememba je definirana z jasnimi cilji, ki predstavljajo strateške potrebe (Young 2001, 21).

Management projektov v skladu s strategijo podjetja sili podjetja, da se spremembam prilagajajo. Takšno prilagajanje pa dejansko ustvarja nove spremembe. Sili podjetja k obvladovanju stroškov, nadzoru kakovosti, razvijanju novih izdelkov/storitev, prodiranju na nove trge, novim marketinškim pristopom itd. Vse te spremembe pa posledično ustvarjajo nove razmere v zunanjem okolju. Tovrstno prilagajanje ustvarja brezkončen krog spreminjanja.

Podjetja se lahko na kratki rok prilagajajo konkurenci z manjšimi izboljšavami, podaljševanjem delovnega časa ter zniževanjem stroškov. Vendar pa ima ta pristop svoje meje. Za učinkovit boj s konkurenco na dolgi rok so potrebni večji posegi v poslovanje podjetja. Treba je prenoviti poslovne procese, uvesti nove metode dela, podpreti delo z IT, modernizirati proizvodnjo ali pa dodatno usposobiti ljudi. Vse omenjene spremembe pa so kot naročene, da se jih lotimo na projektni način.

2.4 Predpogoji, ki naj bi bili izpolnjeni za uspešno uvajanje projektnega načina dela v podjetju

Uvajanje projektnega načina dela v podjetje je zahteven in dolgotrajen proces, ki je odvisen od številnih dejavnikov. Preden se podjetja odločijo in lotijo uvajanja projektnega načina dela, morajo jasno vedeti, kaj želijo s tem doseči in se zavedati sprememb, ki bodo zaradi tega nastale. Odločitev za uvajanje tovrstnega načina dela v podjetje mora sprejeti vodstvo podjetja. Ključni predpogoj, da bo uvajanje uspešno, temelji na podpori vodstva podjetja projektom ter ustvarjanju spodbudnega, življenjskega in delovnega okolja za učinkovito projektno delo. V nasprotnem primeru projekti ne bodo dajali pričakovanih rezultatov (Markič 2004, 19).

Razloge, da se nekatera podjetja poslužujejo managementa projektov uspešno oziroma neuspešno, lahko iščemo v notranjem in zunanjem poslovnem okolju. Med te lahko prištejemo:

- Narava dela: vzpostavitev projekta je smiselna, kadar delo v podjetju poteka kot enkratni proces. Poznamo njegov začetek in konec, ima točno določene cilje, omejen obseg in vire (človeške, materialne in finančne). Značilnosti takega dela so: edinstvenost, organizacijska in vsebinska kompleksnost, tveganost in dinamičnost. Kadar delo ne vsebuje zgoraj navedenih specifik, se projekt ne vzpostavi, temveč se delo opravi v sklopu rednih nalog preko obstoječe organizacijske strukture podjetja.
- Naklonjenost in podpora vršnih managerjev podjetja projektne načinu dela: projektne način dela zahteva drugačno vedenje in obnašanje vršnih managerjev, ki so s svojim položajem in močjo najbolj vplivni. Najbolj ustaljeni načini (angl. best practices) za uspešnost projekta so v njihovi podpori. Projekt mora biti izbran kot strateška naloga. Vodstvo podjetja mora vzpostaviti ustrezno podporno okolje ter kakovosten management projektov. Projekti ne morejo uspevati, če zanje ni ustreznih podlag (Markič 2004, 19–47).
- Struktura podjetja: projektne strukture organiziranosti je opredeljena kot začasna organizacijska oblika, je fleksibilna in se hitro prilagaja spremembam v okolju. Večina podjetij ima stalno strukturo organiziranosti (funkcijska, produktna, matrična, projektne). Le malo podjetij uporablja projektne strukture organiziranosti kot primarno obliko organiziranosti (Potočan 2007, 18). Združevanje projektne in obstoječe strukture organiziranosti prinaša podjetjem nove razsežnosti. Uvajanje projektnega načina dela mora biti skladno z obstoječo strukturo organiziranosti podjetja, ta pa mora zagotavljati pogoje za delovanje sistema vodenja projektov.
- Velikost podjetja: vpliva na organiziranost podjetja. Večje kot je podjetje, bolj kompleksna je organizacijska struktura. Velika podjetja niso samo povečane verzije manjših podjetij, ampak imajo svoje zakonitosti – bolj so birokratizirana, management mora obvladovati več komunikacij, koordinacija je lahko zelo zahtevna in podobno, kar pa predstavlja določene ovire za učinkovit management projektov. V nasprotju od velikih

manjša podjetja lahko delujejo bolj neformalizirano in organsko, komunikacije so lahko osebne in učinkovite, osebna iniciativnost in inovativnost prideta do večjega izraza (Bavec 2007, 144).

- Starost podjetja: vpliva na nivo formalizacije in standardizacije procesov in postopkov v podjetju. Starejša podjetja so za razliko od mlajših bolj formalizirana. Njihova stopnja standardizacije procesov in postopkov je visoka. Oba dejavnika sta bolj primerna za rutinska, predvidljiva in ponavljajoča dela in niso v prid projektnemu načinu dela, ki zahteva večjo fleksibilnost in hitro prilagajanje in odzivanje na spremembe. Ima pa tudi starost podjetja svoje pozitivne učinke pri uvajanju in uresničevanju projektov v podjetje. Starejše kot je podjetje, več ima izkušenj in premore strokovnjake, specialiste iz različnih področij, ki se vključujejo v projektne time in s svojim znanjem in izkušnjami bistveno prispevajo h končni uspešnosti projektov.
- Kultura v podjetju: kultura v podjetju je veliki meri odvisna od kulture v okolju, v katerem podjetje deluje. Na kulturo poleg okolja močno vplivajo managerji in ustanovitelji podjetja. Opredelimo jo kot sistem vrednot, prepričanj in navad zaposlenih v podjetju, ki ustvarja norme in način vedenje (Pučko 1999, 371). Snovanje celostne strategije uvajanja projektnega dela v podjetje ima dobre možnosti za uveljavitev, če se ujema in sklada s kulturo. Podpirati mora doseganje ciljev projekta, biti ustrezna in naklonjena ravnanju projektov. Če takšne kulture v podjetju ni, bodo cilji projekta težko dosegljivi in doseženi (Fuller 1997, 57).
- Zaposleni v podjetju: ustrezno usposobljeni kadri so eden od vidnejših dejavnikov za zagotavljanje uspešnih projektov, ki razpolagajo z ustreznim znanjem in izkušnjami za uspešno izvajanje projekta, izmed katerih je še najbolj izpostavljena vloga projektnega managerja (Hauc 2002, 259). Tudi Kerzner (2004, 231) poudarja potrebo po projektnem managerju, ki je sposoben povezati ideje, ljudi in skupine tudi v mednarodnem okolju, ima dobro managersko znanje in pozna zakonitosti poslovanja podjetja.
- Tveganje: v vsakem projektu je tveganje. Prevzemnik tveganja je vedno investitor (Markič 2004, 100). Tveganje v projektu opredelimo kot verjetnost, da se zgodijo nepredvideni dogodki, ki ovirajo ali onemogočajo izvedbo s planom določenih dejavnosti in negativno vplivajo na uspeh projekta (Kern 1999, 9). Poznamo različna tveganja, ki so lahko različne narave. Ne glede ali tveganje izhaja iz ekonomskega, tehničnega, političnega, naravnega ali katerega drugega vzroka, jih moramo načrtovati in se nanje pripraviti, da lahko njihov učinek omilimo.
- Državna in širše družbena podpora: država preko svojih institucij spodbuja, promovira in uveljavlja management projektov v vse sfere družbe. Skrbi za obveščanje, komuniciranje in izobraževanje s področja managementa projektov. Ustvarja spodbudno okolje za projektno delo ter usklajuje razvoj managementa projektov z razvojem v svetu.

Poleg zgoraj navedenih dejavnikov ne smemo zanemariti majhnosti slovenskega trga in s tem dejstva, da mora večina slovenskih podjetji nastopati na tujih trgih. Podjetja velikokrat

izvajajo projekte, katerih naročnik je tuji investitor ali s svojimi izdelki/storitvami prodirajo na nove trge, selijo proizvodnje v kraje s cenejšo delovno silo, odpirajo nove proizvodne obrate, tvorijo različne oblike partnerstev in povezav s tujimi podjetji itd. Take dejavnosti so ponavadi enkratni proces, zato so projekti najustreznejši način za njihovo izvedbo. Za njihovo uspešno uresničevanje je treba pri njihovem načrtovanju upoštevati ovire in pasti, ki jih poslovanje na tujih trgih prinaša, ter jih ustrezno zavarovati. Kesič (2010, 16) navaja naslednje ovire in tveganja pri mednarodnem poslovanju:

- politična tveganja (zakonodaja, regulativa, izvozno uvozne politike držav in režimi, odnos do tujih izdelkov/storitev),
- finančna tveganja (valutna nihanja, inflacija, nelikvidnost odjemalcev, stečaji),
- poslovna – operativna tveganja (zamude v dobavah, težave pri financiranju poslov, nepoznavanje/neupoštevanje različnih poslovnih praks in običajev).

Uvajanje projektov v podjetja ni le odvisno od ustreznega ravnanja posamičnega projekta, temveč tudi od kakovosti celovitega sistema ravnanja s projekti v podjetju. Sistem ravnanja s projekti je, kot vidimo, odvisen od številnih dejavnikov.

Kerzner (2001, 70) opredeljuje sistem projektov kot skupino elementov, ljudi in ostalih virov, ki so organizirani in postavljeni tako, da kot celota lahko uresničujejo določen zastavljen cilj.

Projektni sistem zajema projekt in vse sisteme, ki so vključeni v faze določitve, priprave zagona projekta, sam zagon in njegovo izvajanje, vodenje in končanje projekta do zagotovitve njegove eksploatacije (Hauc 2002, 149).

Sistem ravnanja s projekti vključuje umestitev projektov v organizacijsko strukturo podjetja in njihovo povezavo z drugimi sistemi in procesi v podjetju (informacijski sistem, sistem za ravnanje z ljudmi, sistem za obvladovanje kakovosti, sistem za obvladovanje sprememb idr.) (Mihalič 2006, 16).

Markič (2004, 9) navaja ključne pogoje za uspešnost ravnanja s projekti, ki jih bomo v nadaljevanju temeljiteje obravnavali:

- planiranje (snovanje ciljev, sodil med organizacijskimi enotami/oddelki, koristi),
- organiziranje (odpravljanje pregrad, vrednote, znanja, veščine),
- motiviranje (materialno, nematerialno),
- izvajanje (proces in strukture),
- obvladovanje (stroškov, časa, denarja, kakovosti)
- odgovornost (pooblastila, poročila).

2.4.1 Planiranje

Planiranje je kritična sestavina projekta, ki zmanjšuje stroške in skupni čas ter povečuje kakovost. Podjetja preko svojih strategij načrtujejo svoje delovanje v prihodnosti, preko projektov pa uresničujejo strategijo, zato je planiranje projektov tesno povezano s strategijo podjetja (Markič 2004, 48).

Planiranje projekta je proces in ima velik vpliv na njegovo uspešno realizacijo. Kako obsežen bo ta proces, je v precejšnji meri odvisno od velikosti projekta. Ker s projektom uresničujemo nekaj, kar do sedaj še ni bilo izvedeno, lahko dva različna projektna tima izdelajo zelo različne plane za njegovo izvedbo. PMBOOK (2000, 30–32) deli proces planiranja na dva dela, in sicer na jedrni proces in podporni proces planiranja projektov.

Jedrni proces planiranja projekta: planiranje nalog, ki potekajo v določenem zaporedju. Na primer, aktivnosti morajo biti definirane, preden lahko določimo njihovo trajanje ter jih stroškovno ovrednotimo. V primeru, da v katerikoli fazi izvedbe projekta naletimo na oviro ali odstopanja, se vrnemo v jedrni proces planiranja projekta in ga replaniramo. Jedrni proces vključuje:

- Planiranje obsega: proces postopnega opredeljevanja dela pri (v) projektu, ki vključuje pripravo pisne definicije obsega; ta zajema utemeljitev projekta, glavne naloge in cilje projekta (ime projekta, namen projekta, investitor projekta, cilji projekta, kazalnike za spremljanje ciljev, mejnike, budget itd).
- Opredeljevanje obsega: delitev glavnih nalog projekta v manjše bolj obvladljive.
- Opredeljevanje aktivnosti: razvoj konkretnih aktivnosti, ki morajo biti opravljene za vsako nalogo projekta.
- Razvrščanje aktivnosti: identificiranje in dokumentiranje logičnih razmerij in odvisnosti med njimi.
- Ocenjevanje trajanja aktivnosti: ocenjevanje števila delovnih obdobij, ki bodo potrebna za končanje posamezne aktivnosti.
- Pripravljanje terminskega plana: analiziranje zaporedja, trajanja aktivnosti in zahtev po virih za oblikovanje terminskega plana projekta.
- Planiranje virov: določanje virov (ljudi, opreme, materialov) in njihove količine za izvedbo projektne aktivnosti.
- Ocenjevanje stroškov: pripravljanje približka (ocene) stroškov za potrebne vire (potrebne količine virov), ki jih nameravamo porabiti za dokončanje aktivnosti projekta.
- Razporejanje stroškov: razporejanje ocenjenih stroškov na posamezne delovne aktivnosti.
- Pripravljanje plana projekta: sestavljanje in koordiniranje vseh planov projekta za oblikovanje doslednega in jasnega dokumenta.

Podporni proces planiranja projekta: planiranje nalog, katerih ni nujno izvajati v določenem zaporedju, ampak se izvajajo v presledkih. Pogosto so izvedene vzporedno z nalogami, ki

sodijo v jedrni proces in z njimi tvorijo povratno zanko. Na primer: na začetku planiranja tim zazna majhen riziko tveganja projekta, ali tveganja sploh ne zazna, ko pa opravi večino planiranja ugotovi prekoračenje ciljnih stroškov, kar pa za projekt predstavlja znatnejše tveganje. Podporni proces vključuje:

- Planiranje kakovosti: določanje standardov kakovosti, ki jih je treba upoštevati v projektu in določanje njihovega izpolnjevanja.
- Planiranje organiziranosti: identificiranje, dokumentiranje in dodeljevanje projektnih vlog, odgovornosti in razmerij za poročanje.
- Kadrovanje: pridobivanje potrebnih človeških virov potrebnih za delo na projektu.
- Planiranje komuniciranja: opredeljevanje informacijskih in komunikacijskih potreb udeležencev projekta: kdo potrebuje kakšne informacije, kdaj jih bo potreboval, kako mu bodo posredovane itd.
- Prepoznavanje tveganj: ugotavljanje tveganj, ki lahko vplivajo na projekt in dokumentiranje njihovih značilnosti.
- Planiranje oskrbovanja: določanje, kaj oskrbeti in kdaj.
- Planiranje zbiranja ponudb: planiranje zahtev za naloge in ugotavljanje (prepoznavanje) možnih virov.

2.4.2 Organiziranje

Planiranje je proces snovanja izvedbe projekta, organiziranje projekta pa proces določanja odgovorne skupine (projektni tim) in osebe za projekt (projektni manager), njihovih aktivnosti, ter odnose med njimi. Organizacija projekta pomeni določitev zadolžitve, odgovornosti, avtoritete in funkcij nosilcev managementa projektov v projektu (Litke 1991, 93).

Z drugimi besedami lahko opredelimo organiziranje kot urejanje odnosov med udeleženci projekta, opredeljevanje načina sodelovanja med njimi ter usklajevanje vseh nalog in odgovornosti posameznih članov z namenom doseganja ciljev projekta. Zaradi narave projekta (neponovljivost, enkratnost) je treba zadolžitve, odgovornosti in avtoriteto opredeljevati vedno znova.

Namen organiziranja je vzpostavitev takšnih pogojev dela znotraj tima/podjetja, ki spodbujajo kar se da največjo ustvarjalno in stroškovno učinkovitost članov projektnega tima in izkoriščanje dane tehnologije znotraj tima/podjetja, saj le dobro organizirano podjetje lahko predvideva težave in probleme ter z ustreznimi ukrepi prepreči neželene posledice bodočih dogodkov.

Bistveno vlogo pri organiziranju igra projektni manager in ima velik vpliv na končni izid projekta. Nastopa kot povezovalni člen med naročnikom podjetja, vodstvom podjetja, člani projektnega tima in ostalimi organizacijskimi oddelki. V projektni tim izbira sodelavce, ki

imajo konkretna znanja in veščine za izvajanje terminiranih nalog in razreševanje tekočih težav in problemov, ki se med izvedbo projekta pojavljajo. Nosi odgovornost za uspešno izvajanje projekta, vzpodbuja komunikacijo in širjenje idej z vpeljavo timskega dela. Skuša razumeti, proučevati vrednote svojih sodelavcev in ostalih udeležencev projekta in ta način išče rešitve, ki bodo dolgoročno pozitivno usmerjene v sodelavce (Markič in Kavčič 2010, 24–28).

2.4.3 Motiviranje

Motivacija je psihični proces, ki aktivira in usmerja naše vedenje. Je gibalno našega delovanja. Spodbuja smer, intenzivnost in trajanje naših aktivnosti k doseganju nekega cilja. Sodi med najpomembnejše psihološke procese (Musek in Arzenšek 2010, 10).

Kralj (2001, 185) opredeljuje uporabo motiviranja v podjetjih na naslednji način: »Managerji v podjetju uporabljajo motiviranje kot sredstvo vplivanja na zaposlene, da bi delali tako, da bi uresničevali cilje podjetja in s tem tudi svoje cilje.«

Projektni manager ima pomemben vpliv na dejavnike, povezane z načinom dela in zadovoljstvom med delom vseh ostalih projektnih udeležencev. Dodeljevanje nalog, ki predstavljajo izziv za udeležence, jasno določeni kriteriji za merjenje uspešnosti, ustrezna kritika in pohvale, pravično vrednotenje dela, zagotavljanje ugodne delovne klime, spodbujanje in razvoj timskega dela ter zagotavljanje ustreznega vodenja so načini, ki omogočajo primerno motiviranje članov (Kerzner 2001, 237).

Pomembno vlogo pri motiviranju predstavlja tudi sistem nagrajevanja (materialno/nematerialno). Musek in Arzenšek (2010, 4) predstavita raziskavo, s katero se so se ugotovljale želje zaposlenih v podjetjih. Raziskava 1500 zaposlenih izpostavlja naslednje želje:

- priložnost za učenje in izpopolnjevanje; možnost izbire delovnih nalog,
- fleksibilni delovni čas in prosti čas,
- osebno priznavanje za opravljeno delo,
- več avtonomije in avtoritete pri delu,
- čas z nadrejenimi (potrditev, podpora),
- denar.

Iz raziskave je razvidno, da so zaposleni izpostavljali različne želje. Za učinkovito motiviranje članov projektne tima mora biti v podjetju vzpostavljen sistem nagrajevanja, ki omogoča projektним managerjem ustrezen način nagrajevanja, ta pa mora biti prilagojen željam posameznika/člana projektne tima.

2.4.4 Izvajanje

Večina podjetij delo opravlja v sklopu rednih nalog preko obstoječe organizacijske strukture podjetja, zato je uvajanju projektne načina dela treba posvetiti posebno pozornost, kajti treba je zagotoviti usklajeno delovanje udeležencev v projektu z drugimi sodelavci in ostalimi že utečenimi procesi znotraj podjetja.

V strokovni literaturi zasledimo več različnih oblik umestitve projektne organiziranosti v obstoječe strukture organiziranosti podjetij. Kot smo že prej omenili, različne strukture organiziranosti različno vplivajo na ustvarjanje spodbudnega delovnega okolja ter na podlage za uspevanje projektov. Vsaka od njih ima dobre in tudi slabe lastnosti. Praksa kaže, da je treba strukturo prilagoditi tako, da bo podjetje bolj odzivno na spremembe.

2.4.5 Obvladovanje

Ker so projekti zapleteni in imajo veliko število sestavin in medsebojnih razmerij, ki jih je težko obvladovati, se izkaže za koristno sistemsko pristopanje. Sistemsko razmišljanje je prej sposobnost uvida projekta kot celote in ne njegovih posameznih sestavin (Markič 2004, 19).

Obvladovanje projekta z vidika časa, stroškov in proračuna lahko ponazorimo s trikotnikom, kjer ena stranica predstavlja čas, druga denar (proračun) in tretja kakovost. To so trije ključni elementi, ki jih zajema literatura in jih zajemamo skozi management projektov. Med njimi obstajajo razmerja – če se eden spremeni, ta sprememba vpliva na drugega. Z zmanjšanjem denarja povzročimo poslabšanje kakovosti, čas izvedbe projekta pa se podaljša. Če skrajšamo čas izvedbe projekta, s tem vplivamo na kakovost (kakovost se poslabša), povečamo pa proračun (za izvedbo v krajšem času potrebujemo več virov). Postavimo si vprašanje. Ali se da z denarjem skrajšati čas izvedbe projekta? Denar pripomore k skrajšanju časa izvedbe projekta (skrajšanje časa izvedbe je odvisno od razpoložljivih sredstev podjetja in njegove sposobnosti prilagajanja), vendar praksa kaže, da se povečanje proračuna za 50 % ne odraža tudi s 50-odstotnim znižanjem časa, potrebnega za izvedbo projekta (Markič in Kavčič 2010, 11).

2.4.6 Odgovornost

Odgovornost za management projektov prevzemajo njihovi skrbniki oziroma projektni managerji (Hauc 2002, 168–170).

Projektni manager je odgovoren za proces obvladovanja celotnega projekta in njegovo uspešno realizacijo ter za dodeljevanje nalog ostalim udeležencem projekta. Pomembno je, da člani projektne tima prevzamejo odgovornost za izvedbo posamičnih nalog ter da so te

posamične odgovornosti jasne (kdo, kaj, do kdaj). Nejasne odgovornosti predstavljajo oviro za uspešnost izvedbe projekta (Markič 2004, 71–133).

Poleg prevzema odgovornosti za management projektov se projektnim managerjem opredelijo tudi naslednje pristojnosti: odločanje o vodenju projekta, izbira kadra in razporejanje nalog, izbira podizvajalcev in materialnih ter ostalih virov, obvladovanje denarnih tokov, stimuliranje projektnega tima, razreševanje problemov in ovir, pogajanje, razreševanje konfliktov idr. Odgovornosti in pristojnosti projektnih managerjev naj bodo določene s strani vršnega managementa podjetja že pred uvedbo projektnega načina dela v podjetje ter naj bodo dokumentirani. Na ta način jasno opredelimo njihovo vlogo glede na njihov položaj v primeru sodelovanja pri odločitvah, kadrovanju, pogajanju, konfliktih, uvedbi projektnega načrta, razporejanju virov idr. ter s tem omogočimo lažjo uveljavitev njihovih avtoritet do sodelavcev.

Poročanje v projektu ima velik vpliv na končni izid projekta. Proces poročanja o projektu vsebuje zbiranje in analizo informacij, ki zadevajo projekt, poročanje o njegovem statusu/napredku, napovedovanje njegovih nadaljnjih aktivnosti in komuniciranje med vsemi udeleženci projekta. Pogostost in način poročanja ter oblika komuniciranja se določi glede na obseg in zahtevnost projekta. Ker imajo različni udeleženci projekta različne vloge v projektu so njihove potrebe po informacijah različne. Ključnega pomena je, da projektni manager poskrbi, da pridejo prave informacije do pravih ljudi v pravem trenutku. Tako poročanje omogoča učinkovito sodelovanje vseh udeležencev projekta in pravočasno odzivanje na prejete informacije.

3 EMPIRIČNI DEL

Ta del naloge vsebuje analizo stanja poslovno-družbenega okolja, s katero ugotavljamo razloge za uvajanje projektnega načina dela v podjetje, primernost takega načina dela za orodjarsko panogo, predvsem pa pričakovane koristi in tveganja, ki jih podjetju takšen način dela prinaša. Na podlagi ugotovitev smo podjetju podali priporočila/smernice, da bo izvajanje projektnega načina dela in obvladovanje projektov bolj učinkovito.

3.1 Kratka predstavitev podjetja

PC Orodjarna je tretji največji profitni center in nosilec tehnološkega razvoja v Kovinoplastiki Lož. Proizvodna dejavnost PC Orodjarna se sestoji iz proizvodnje orodij (OR) in tehnološke opreme (TO). Tudi področje trženja se v grobem deli na dve področji, in sicer na notranjo prodajo – trženje izdelkov PC Orodjarna kot podpora jedrnim programom ostalih PC Kovinoplastike Lož in zunanja prodaja – trženje izdelkov PC Orodjarna na zunanjemu trgu (avtomobilska industrija in industrija izdelkov iz pločevine). Približno 60 % prodaje orodij in tehnološke opreme predstavljajo zunanji odjemalci, 40 % poslov pa se opravi v t. i. interni realizaciji, tukaj nastopajo kot odjemalci ostali PC. Geografska struktura trga PC Orodjarna se deli na domači trg 50 % (Kovinoplastika, Revoz, Cimos) ter Evropa (NL, F, D, A, DK, S, SK, FIN) 50 % (Kovinoplastika Lož 2010).

3.2 Proces izdelave orodij

Proces izdelave orodij v PC Orodjarni obsega naslednje faze:

- Pridobivanje naročila: glede na zahteve odjemalca (numerična definicija izdelka, geometrijska zahteva izdelka, material izdelka, letna proizvodna količina, posebne specifične zahteve za izdelavo orodja in datum prevzema orodja) sledi izdelava študije izvedljivosti izdelka, priprava tehnološkega načrta izvedbe izdelka in oblikovanje cene orodja.
- Izdelava konstrukcije orodja: glede na specifične zahteve orodja in predviden tehnološki načrt sledi izdelava 3D konstrukcije orodja, potrditev konstrukcije s strani odjemalca in dokončna izdelava celotne tehnične dokumentacije orodja.
- Izdelava tehnologije orodja: glede na izdelano tehnično dokumentacijo konstrukcije se izvede fino planiranje elementov orodja. Vsakemu elementu se določi postopek in čas, ki je potreben za njegovo izdelavo ali nakup. Na tej stopnji se izvede klasifikacija na: elemente, ki jih znotraj orodjarne izdelajo sami (nestandardni elementi), elemente, ki jih je treba kupiti od drugih proizvajalcev (standardni elementi), in elemente, ki gredo v zunanje izvajanje. Naročanje in zunanje izvajanje se izvaja glede na predhodno povpraševanje in izbor najustreznejšega dobavitelja.

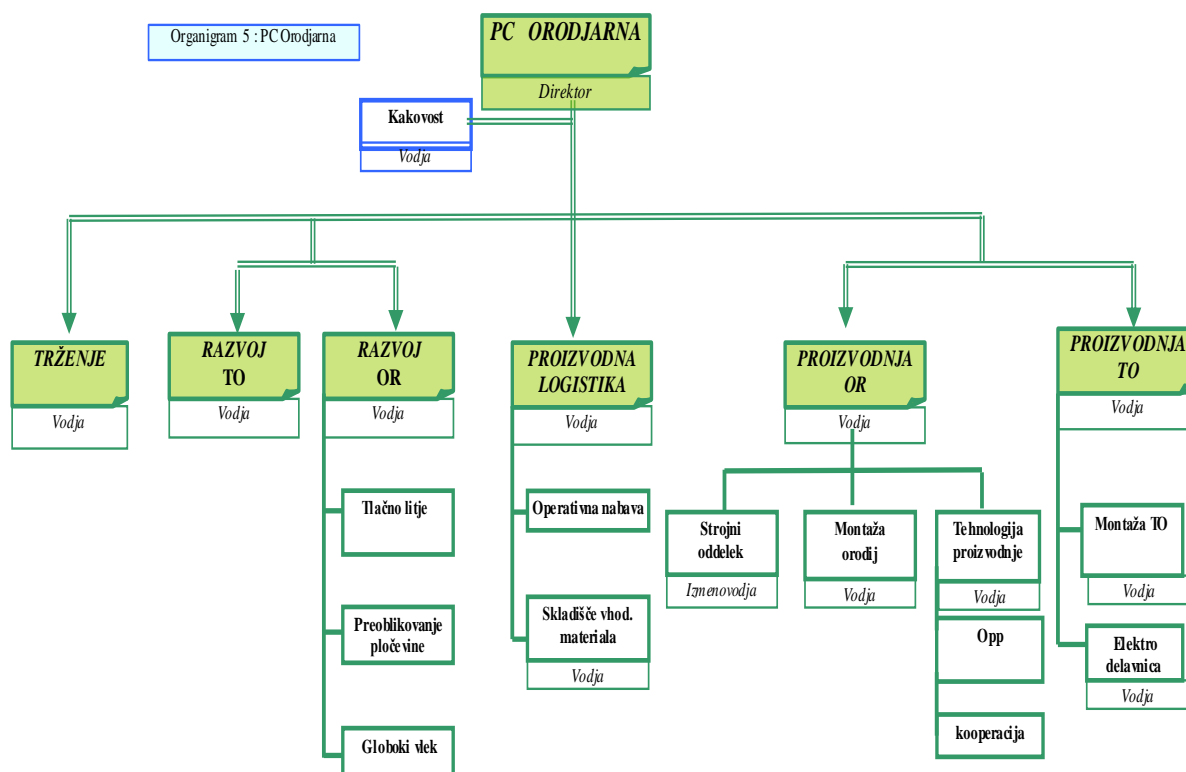
- Proizvodnja nestandardnih elementov: poteka po načrtu in tehnoloških zahtevah elementa znotraj lastne proizvodnje (razrez, frezanje, vrtanje, kaljenje, brušenje itd). Zaradi unikatnosti elementov je potek proizvodnje specifičen za vsak element posebej.
- Sestava in testiranje orodja: glede na sestavni načrt se izvede sestavo orodja in njegovo testiranje.
- Odpravljanje pomanjkljivosti in izdelava vzorcev: zaradi kompleksnosti izdelkov se velikokrat zgodi, da prihaja do napak v konstrukciji ali izdelavi. Treba je izdelati modifikacije na orodju z namenom zagotavljanja brezhibnosti delovanja orodja in zadoščevanja zahtevam izdelka.
- Predprevzem in finalizacija orodja: v navzočnosti odjemalca se preizkusi orodje in predstavi njegovo delovanje. Izdelava se meritev izdelka. Odjemalec potrdi ustreznost orodja in skladnost izdelka z zahtevami ali pa poda dodatne zahteve. V primeru neustreznosti se izvršijo dodatne korekcije na orodju, v nasprotnem primeru pa izvede dokončna finalizacija orodja (barvanje, izdelava zaščitnih elementov, oprema orodja s senzorji in ostalimi predpisanimi elementi).
- Prevzem in zagon orodja: Orodje se dostavi v odjemalčev proizvodni obrat ter se izvede njegov zagon in nulta serija. Ocenjuje se brezhibnost delovanja orodja, kakovost izdelave orodja, varnost orodja in ustreznost orodja in izdelka glede na vhodne zahteve.
- Izdelava revizije in predaja tehnične dokumentacije: v načrt orodja in dokumentacijo orodja se vnesejo vsi popravki z namenom vzpostavitve obstoječega stanja. Nato sledi dokončna predaja dokumentacije odjemalcu.

Proces izdelave orodja vključuje zgoraj naštetih faze oziroma aktivnosti. Nekatere potekajo v določenem zaporedju in je njihov začetek izvajanja odvisen od zaključka predhodne faze. Torej, če želimo izdelati tehnologijo orodja, mora biti prej končana konstrukcija orodja. Druge aktivnosti pa lahko izvajamo vzporedno. Kot primer lahko navedemo naročanje standardnih elementov ali pa zunanje izvajanje. Medtem ko v proizvodnji izdelujemo nestandardne elemente, imamo dovolj časa na razpolago, da vzporedno naročamo standardne elemente ali pa iščemo ponudbe za zunanje izvajanje in na podlagi ponudb izvedemo naročilo. Ko je neka aktivnost končana, se lahko zgodi, da jo moramo ponoviti. Pri testiranju se izkaže, da eden izmed elementov ne ustreza. Vrnemo se v fazo konstruiranja in izvedemo modifikacijo elementa. Modificiran element s spremljajočo dokumentacijo nadaljuje pot skozi faze procesa, dokler se ne zagotovi njegovo ustreznost.

Proces izdelave orodja ima jasno določen začetek (izvedba naročila) in konec (predaja končne dokumentacije odjemalcu), natančno določene cilje (brezhibno delujoče orodje za izdelavo izdelka, ki ustreza geometrijskim zahtevam odjemalca) in proračun (cena za izdelavo orodja). Da bi dosegli čim večjo učinkovitost procesa izdelave orodja, je smiselno, da ga obvladujemo projektno.

3.3 Značilnosti organizacijske strukture PC Orodjarna

V podjetju Kovinoplastika Lož, d. d., je vzpostavljena divizijska struktura, kjer posamezne divizije predstavljajo profitni centri. Znotraj podjetja PC Orodjarna predstavlja tretji največji profitni center in je urejena funkcijsko (slika 3). Iz strukture je razvidno, da management prve ravni nadzira in usmerja trženje, razvoj TO, razvoj OR, proizvodno logistiko, proizvodnjo OR in proizvodnjo TO, vodenje in usmerjanje oddelkov znotraj funkcij pa prepušča managementu na naslednji ravni.



Slika 3: Organizacijska struktura PC Orodjarna

Vir: Kovinoplastika Lož 2005, 41.

Kot smo že v uvodu omenili, se bomo omejili le na uvajanje projektnega načina dela in obvladovanje projektov v segmentu izdelave orodij od naročila do predaje. Predstavili bomo samo tiste funkcije in njihovo organiziranost, katere so neposredno vključene v proces izdelave orodij.

Trženje

Trženje delimo na dve področji, in sicer notranja prodaja – trženje izdelkov PC Orodjarne kot podpora jedrnim programom ostalih PC Kovinoplastike Lož, d. d., ter zunanja prodaja – trženje izdelkov PC Orodjarne na zunanjem trgu. V okviru službe za trženje je zaposleno 5 komercialistov, od tega sta dva odgovorna za odjemalce s področja tehnološke opreme in trije

s področja orodij. Poleg te delitve je komercialistom dodeljena še delitev glede na geografska področja in vrsto jezika, katerega se odjemalci poslužujejo. V letu 2009 je uprava podjetja imenovala novega direktorja, ki pa je do tedaj opravljal funkcijo vodenja trženja. Z namenom racionalizacije delovnega mesta se je uprava odločila za novo ureditev, ki narekuje novemu direktorju, da poleg svojega dela opravlja/ohrani še funkcijo vodenja trženja. Torej je funkcija trženje neposredno podrejena direktorju PC.

Razvoj OR

Razvoj OR je v grobem razdeljen v štiri skupine. To so: skupina za preoblikovanje pločevine, skupina za tlačno litje, skupina za globoki vlek in skupina za izdelavo tehnoloških načrtov ter izvajanje študije izvedljivosti izdelkov. Vsak izmed konstruktorjev je specializiran za svoje področje in ima osnovna znanja iz ostalih področij konstruiranja orodij tako, da se pri povečanem obsegu dela priključi drugi skupini (polivalentnost). Celoten oddelek zaposluje 20 konstruktorjev, ki so neposredno podrejeni vodji konstrukcije, ta pa direktorju PC. V oddelku eden izmed konstruktorjev poleg svoje naloge opravlja še nalogo namestnika vodje ob njegovi odsotnosti.

Proizvodna logistika

Proizvodno logistiko sestavljata oddelek za operativno nabavo (dva zaposlena) in skladišče vhodnih materialov (trije zaposleni). Proizvodno logistiko obvladuje vodja, kateri je prav tako neposredno podrejen direktorju PC.

Proizvodnja OR

Proizvodnja OR predstavlja največjo organizacijsko enoto znotraj PC Orodjarna. Sestavljena je iz več oddelkov in vključuje največje število zaposlenih znotraj PC. Vodja proizvodnje predstavlja drugo hierarhično raven znotraj PC in je neposredno podrejen direktorju PC. Njegova naloga je vodenje in usmerjanje vodij strojnega oddelka, oddelka za montažo orodij in oddelka tehnologije proizvodnje. Strojni oddelek in oddelek za montažo orodij delujeta v dveh izmenah, nekatere skupine znotraj oddelkov pa tudi v treh izmenah pri povečanem obsegu dela. Oddelek tehnologije proizvodnje sestavljata OPP (operativna priprava dela) in kooperacija (zunanje izvajanje).

V letu 2006 se je vodstvo PC Orodjarne odločilo za uvedbo projektnega načina dela z namenom učinkovitejše realizacije naročil. V svoji strategiji je vodstvo zasnovalo potek uvajanja. Za vsako naročilo se imenuje projektni tim, ki ga sestavljajo sodelavci iz različnih faz procesa izdelave orodij. Na osnovi medsebojne povezanosti in odgovornosti članov projektnega tima bo delo v posamezni fazi procesa narejeno v skladu s terminskim planom in

v pričakovani kvaliteti. Na ta način bo zagotovljena večja učinkovitost procesa izdelave orodja. Za uvedbo takega načina dela se izvede ustrezno usposabljanje nosilcev projekta, ob uvajanju in po uvedbi projektnega načina dela se bodo kontinuirano izvajale interne informativne delavnice v povezavi z aktualnimi naročili ob začetku (informiranje in animiranje) in ob zaključku projekta (evalvacija), s ciljem izboljševanja učinkovitosti procesa pri realizaciji naročil (Kovinoplastika Lož 2005, 31).

Za podrobnejše analiziranje strukture organiziranosti je treba predstaviti trenutni potek izvajanja projektnega načina dela v PC Orodjarna. Po fazi pridobivanja naročila direktor PC imenuje projektnega managerja, ki je odgovoren za izvedbo celotnega projekta. Za vodenje projekta se ponavadi imenuje tržnik, ki naročilo tudi pridobi.

Naloga projektnega managerja so izdelava projektnega plana, določitev vseh aktivnosti, terminov in mejnikov projekta, kot so verifikacija konstrukcije, testiranje orodja in predaja prvih vzorcev, predprevzem in prevzem orodja ter dokončna predaja dokumentacije. Nato sledi usklajevanje načrtovanega poteka aktivnosti in določevanje izvajalcev z ostalimi funkcijskimi managerji. Projektni manager predstavlja vez med odjemalcem, direktorjem PC, funkcijskimi managerji in ostalimi udeleženci projekta. Preko njega potekajo vse oblike komuniciranja z odjemalcem. Zadolžen je za pridobivanje vseh potrebnih informacij, ki zadevajo projekt, in pravočasno informiranje ostalih udeležencev. Za čas trajanja projekta nadzira njegovo izvajanje, opozarja funkcijske managerje na odstopanja in poroča o stanju na projektu. V primeru, da prihaja do večjih odstopanj, se na podlagi posveta z ostalimi funkcijskimi managerji odloča za nadaljnje ukrepanje. Ob zaključku projekta poskrbi za izvedbo analize stroškov in analizo doseganja rokov ter ureditev projektne dokumentacije.

Tako urejena struktura organiziranosti ima svoje prednosti in slabosti. Če se osredotočimo na prednosti, ugotavljamo že prej poudarjeno racionalizacijo delovnih mest in zniževanje stroškov dela, kar prispeva h konkurenčnosti podjetja na trgu. Kot primer lahko navedemo direktorja PC, ki poleg svojega rednega dela opravlja še funkcijo vodenja trženja ali tržnika, ki istočasno opravlja nalogo projektnega managerja. Naslednja prednost, ki jo prinaša združevanje nalog tržnika in projektnega managerja, se izkazuje v njegovi vključenosti v najbolj zgodnjo fazo pridobivanja naročila. Tak način mu omogoča sodelovanje pri ugotavljanju ustreznosti naročila in odločanje o njegovem sprejetju, pogajanje in usklajevanje z odjemalcem glede zahtev, terminov, stroškov in končne cene (proračuna). Ker se že v fazi pridobivanja naročila zaveda imenovanja za projektnega managerja in odgovornosti za njegovo izvedbo, želi že v samem začetku ustvariti kar se da ugodne pogoje za njegovo učinkovito izvedbo. Projektni manager v našem primeru dobro pozna odjemalca, njegove želje in potrebe, zato ve, katerim aktivnostmi in kriterijem za čas trajanja projekta je treba posvečati večjo pozornost in na ta način ohranjati zadovoljnega odjemalca. Kot prednost lahko tudi izpostavimo, da projektni manager pri svojem odločanju uživa ustrezno podporo in

naklonjenost direktorja kot vršnega managerja PC, ki sta nujno potrebni za učinkovit management projektov.

Taka struktura organiziranosti ima tudi vrsto pomanjkljivosti. Združevanje funkcij na eni strani prinaša racionalizacijo z vidika stroška dela, na drugi strani pa večjo obremenjenost zaposlenih. Tako lahko opazimo, da se direktor PC večji del svojega časa ukvarja z vodenjem trženja in pridobivanjem novih naročil, ker mu po eni strani ta naloga bolj leži, zato pa mu manj časa ostaja za izvedbo ostalih nalog. Enak pojav zasledimo pri tržnikih.

Tržnik pogosto opravlja nalogo projektnega managerja, zaradi tega se v zmanjšanem obsegu ukvarja s pridobivanjem novih naročil, kar se v končni posledici pokaže kot nezadosten obseg prodaje v naslednjem obdobju. V nasprotnem primeru, ko tržnik več svojega časa posveti trženju, je na službeni poti ali pa za dalj časa odsoten izvajanje projekta ni ustrezno koordinirano in nadzirano ter prihaja do odmikov od načrtovanega. V praksi se velikokrat dogaja, da takšno situacijo zazna projektni manager, ki je odgovoren za neko drugo orodje ali pripravo. Ker vsak projektni manager stremi k uspešni realizaciji, takšno stanje izkorišča sebi v prid na način, da pospešuje izvajanje svojega projekta.

Za zagotavljanje nemotenega tekočega poslovanja glede na velikosti PC Orodjarne in število zaposlenih je potrebno izvajanje več projektov sočasno. Multiprojektno poslovanje predstavlja kompleksnejšo obliko poslovanja in je posledično težje obvladljivo. V primerih ko prihaja do nepričakovanih zastojev, pomanjkanja virov, napak v načrtovanju projekta, konstrukcijskih, tehnoloških in proizvodnih napak, ozkih grl v proizvodnji idr., prihaja do usklajevanja prioritet med projekti. Če do usklajevanja med projektnimi managerji ne pride, o prioritetah projekta odloča njihov nadrejeni – direktor PC. Razreševanje takšnega negotovega stanja poteka na tako imenovanih kriznih sestankih z namenom »pogasitve požara«. Takšne situacije so nenačrtovani dogodki ter zahtevajo dodatne obremenitve udeležencev projektov in porabo njihovega delovnega časa.

Kot naslednjo negativno lastnost strukture organiziranosti lahko izpostavimo način imenovanja članov v projektni tim, potek komunikacije znotraj članov tima, izvajanje nadzora nad delom in način nagrajevanja oziroma motiviranja članov tima. Imenovanje, nadzor in nagrajevanje/motiviranje so v domeni funkcijskih managerjev, prav tako vsa komunikacija poteka v relaciji:

projektni manager ↔ funkcijski manager ↔ član projektnega tima.

Takšna ureditev projektnemu managerju onemogoča večji vpliv na izbiro članov v projektni tim, komuniciranje znotraj tima in usmerjanje ter nadzor nad potekom njihovega dela. Znotraj PC ni razvit sistem nagrajevanja, ki omogoča projektnemu managerju nagrajevanje oziroma motiviranje članov tima. Posledično projektni manager ne uživa zadostne avtoritete med člani projektnega tima, člani tima pa ne začutijo večje pripadnosti timu.

Projektni način dela vključuje različne verifikacije in izvedbo nekaterih aktivnosti v navzočnosti odjemalca. Vloga projektnega managerja je organiziranje srečanj, vodenje sestankov, poročanje o poteku projekta, zastopanje podjetja idr. V primeru nezmožnosti njegove udeležbe iz katerega koli razloga se v zadnjem hipu išče njegovega namestnika, ki pa nima celotnega vpogleda v projektno dokumentacijo in potek projekta. Pomanjkanje informacij mu ne omogoča kakovostnega zastopanja podjetja in odločanja v zvezi s projektom, kar meče slabo luč na podjetje.

Kot zadnjo pomanjkljivost organizacijske strukture bomo navedli zagotavljanje stalnosti funkcij. Posamezniki, imenovani na odgovorna mesta, opravljajo to funkcijo dalj časa, velikokrat tudi do upokojitve. Hitrejše uveljavljanje mladega kadra je na ta način onemogočeno. Posledično prihaja do njihovega demotiviranja za delo znotraj PC, zato določen delež mladih zapušča PC Orodjarno in se poizkuša uveljaviti znotraj drugih PC ali poišče zaposlitev v drugih podjetjih.

Če primerjamo vse pluse in minuse organizacijske strukture, ugotovljamo, da obstoječa struktura organiziranosti ni primerna za današnji hitro spreminjajoči se trg in težnjo podjetja po povečanju obsega poslovanja. Ugotovljamo tudi izvajanje nepopolnega managementa projektov znotraj PC.

3.4 Značilnosti notranjega okolja

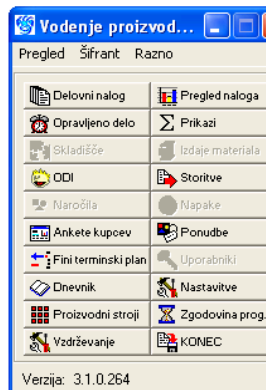
Za uspešno uvajanje in izvajanje projektnega načina dela mora vodstvo podjetja vzpostaviti ustrezno podporno okolje ter kakovosten management projektov. Projekt mora biti izbran kot strateška naloga (Markič 2004, 19–47). Uvajanje projektnega načina dela mora biti skladno z obstoječo strukturo organiziranosti podjetja, kar smo spoznali že v prejšnjem poglavju, ta pa mora zagotavljati pogoje za delovanje sistema managementa projektov. Med nekatere druge vidnejše dejavnike notranjega okolja za zagotavljanje uspešnosti projektov uvrščamo še: učinkovit informacijski sistem, ustrezno usposobljen kader in ustrezno klima v podjetju.

Informacijski sistem v PC Orodjarni

PC Orodjarna poleg informacijskega sistema SAP vodi, spremlja in upravlja svojo proizvodnjo z doma razvitim programom, ki se imenuje Vodenje proizvodnje (VP). Program omogoča samodejno izmenjavo podatkov s SAP informacijskim sistemom ter sprotno nadgradnjo.

V zavihku delovni nalog lahko vsak zaposleni znotraj podjetja izve osnovne informacije o nalogu (orodju/projektu): koda in vrsta orodja, kdo je naročnik orodja, kdo je odgovoren konstruktor, kdo je odgovoren tehnolog ter pomembni mejniki, kot so, datum odprtja, rok

montaže in rok zaključka naloga. Informacije o rokih poiščemo v zavihku terminski plan. Za vnos teh podatkov je zadolžen projektni manager.



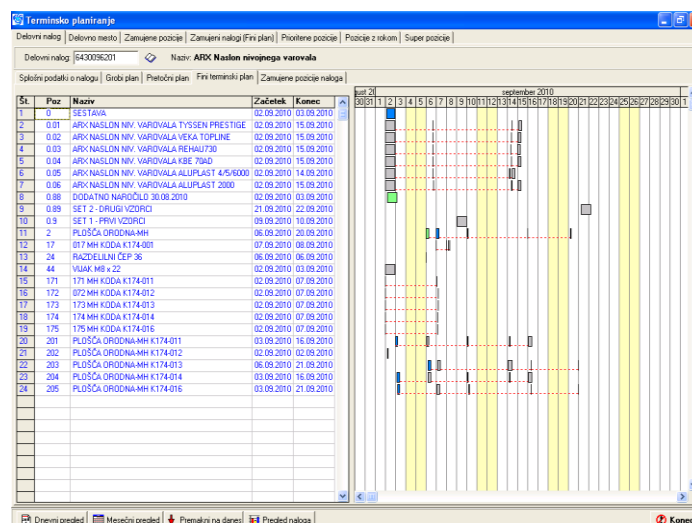
Slika 4: Program vodenje proizvodnje

Program VP omogoča povezavo z Microsoft Project Serverjem, kjer se preko številke naloga direktno poveže z njegovo bazo in prikaže grobi plan za določen nalog. Prednost tega je hitra vzpostavitev grobega terminskega plana izdelave orodja, slabost pa ne upoštevanje trenutne zasedenosti strojnih kapacitet PC Orodjarne.

Zap. št.	Naloga	Datum začetka	Datum konca
1	Konstrukcija kokile / Design tool	03.05.2010	04.06.2010
2	Verifikacija konstrukcije / Design validation	07.06.2010	07.06.2010
3	Izdelava pozicij / Machining	07.06.2010	07.07.2010
4	Ročna sestava kokile / Assembly	08.07.2010	29.07.2010
5	Izdelava in predstavitev prvih vzorcev (mersko por)	30.07.2010	30.07.2010
6	Dodelave / Completion	02.08.2010	13.08.2010
7	Predprevzem pri dobavitelju (verifikacija) / 2. Sa	16.08.2010	16.08.2010
8	Optimiranje / Optimization	17.08.2010	19.08.2010
9	Prevzem pri kupcu - validacija s protokolom / Acce	20.08.2010	20.08.2010

Slika 5: Grobi terminski plan

To pomanjkljivost odpravlja modul za fino terminsko planiranje (FTP). Modul upošteva dejansko zasedenost kapacitet, pretočne čase med operacijami in strojne zmogljivosti.



Slika 6: Fini terminski plan

Poleg finega terminskega planiranja modul še omogoča nadzor nad izvajanjem projekta in sprejemanje ustreznih ukrepov. Za ta namen so razviti različni meniji, kjer ima projektni manager vpogled v delovna mesta in trenutni status pozicij in ima na voljo več ukrepov za obvladovanje izdelave določenega orodja in njihovih elementov/pozicij. V primeru, da določeno pozicijo opredeli s statusom super pozicija, pozicija postane prednostna in se pospeši njena izvedba.

Program omogoča vpogled v nalog, ki vsebuje informacije o elementih, potrebnih za sestavo orodja, tehnologiji izdelave in njihovem trenutnem statusu (slika 7).

Slika 7: Prikaz naloga

Statusi so označeni z barvno lestvico; modra barva prikazuje trenutno operacijo elementa, zelena barva prikazuje končane operacije elemente ter rdeča ustavitve del na elementu (status pridobivanja novih informacij). V podmenijih se nahajajo podatki, ki so vezani na izdelavo orodja in služijo za končno analizo in ugotavljanje dobičkonosnosti projekta.

Kadrovska struktura

V PC Orodjarni je zaposlenih 158 ljudi, od tega spadajo v srednji management direktor PC, namestnik direktorja in managerji posameznih poslovnih funkcij (4) ter člani nižjega managementa (7). Trije člani managementa so zaposleni na podlagi individualne pogodbe.

Izobrazbena struktura glede na stopnjo izobrazbe v PC Orodjarna je naslednja: VII. stopnja ali več – 16 sodelavcev, VI. stopnja – 23 sodelavcev, V. stopnja 65 – sodelavcev, IV. stopnja – 50 sodelavcev in I. stopnja – 4 sodelavci. Iz kadrovske strukture je razvidno, da v PC Orodjarna prevladuje V. stopnja izobrazbe.

Orodjarna je opremljena s sodobno programsko opremo (ProE, CATIA, AUTOform, MasterCAM) in hkrati tesno sodeluje s Fakulteto za strojništvo v Ljubljani. Redno se

udeležuje posveta za orodjarstvo vsako leto v Portorožu, sejma EURO-BLECH v Hannoverju in FORMA TOOL v Celju. Zaposlenim je omogočeno, da se udeležujejo tečajev tujih jezikov ter se v sklopu politike izobraževanja vsako leto štipendira določeno število izobraževanj ob delu.

Nedvoumno je treba upoštevati dejstvo, da je za obvladovanje kompleksnejših projektov potrebno znanje s področja managementa projektov, ki se ga bogati z dodatnim izobraževanjem in pridobljenimi izkušnjami. V ta namen je podjetje organiziralo seminarje na področju managementa projektov v sodelovanju z zunanjimi inštitucijami, kjer so udeleženci spoznali tehniko pristopa, vodenja in zaključevanja projektov in dodatno izobraževanje na področju komuniciranja, vodenja, vodenja sestankov, nastopanja, organizacije lastnega dela, motiviranja in podobno.

Klima v podjetju

Kovinoplastika Lož je vključena v slovenski projekt merjenja klime, imenovan SIOK (Slovenska organizacijska klima). V primerjavi s slovenskim in branžnim povprečjem najbolj pozitivno izstopajo predvsem pripadnost organizaciji, inovativnost in iniciativnost, strokovna usposobljenost in učenje ter splošno zadovoljstvo. Organiziranost, razvoj karier, notranje komuniciranje in informiranje ter nagrajevanje pa so kategorije najnižje ocenjene.

Z namenom izboljšanja klime podjetje med drugim organizira športne igre med zaposlenimi pod okriljem sveta delavcev, ki se končajo s podeljevanjem priznanj na tradicionalnem letnem pikniku.

Iz zgoraj navedenega in ob upoštevanju, da PC Orodjarna premore sodoben strojni park ter prizadevanje vodstva PC za izboljšanje organiziranosti PC Orodjarne in načina motiviranja zaposlenih, ocenjujemo, da so ustvarjeni dobri pogoji za nadaljnji razvoj in učinkovito projektno delo.

3.5 Vpliv odjemalcev in konkurence na poslovanje podjetja

Prvotni namen PC Orodjarne je bil izdelovanje orodij za potrebe Kovinoplastike Lož. Zadnja leta pa je poslovanje vse bolj orientirano na zunanje odjemalce, predvsem na proizvajalce delov oziroma sklopov za avtomobilsko industrijo. Eksterna realizacija predstavlja od 50 do 75 % celotne prodaje.

Orodjarstvo je gospodarska panoga, kjer so stalni stroški zelo visoki, zato je izrednega pomena doseganje kontinuirane zasedenosti kapacitet. Večina projektov PC Orodjarne je vezanih na avtomobilsko industrijo, posledično je tudi njihov obseg odvisen od razvojno-investicijskih ciklusov podjetij (odjemalcev). V fazah, ko odjemalci veliko vlagajo v razvoj

izdelkov na naslov PC Orodjarne, prihajajo številne ponudbe in hkrati več naročil in obratno. Iz tega razloga prihaja PC Orodjarna v obdobja, ko nima dela, izpad naročil pa je izredno težko nadomestljiv v naslednjih obdobjih poslovanja, saj je večina stroškov v orodjarstvu fiksnih in nastajajo ne glede na zasedenost kapacitet.

Razmere na trgu kažejo manjše povpraševanje po orodjih, ker odjemalci zaradi gospodarske krize manj investirajo v nova orodja in opremo, konkurenca na trgu pa je velika, predvsem iz t. i. LCC (Low cost countries) držav (Turčija, Koreja, Tajvan). Zaradi tega odjemalci ne le da niso več pripravljeni plačati višje cene, ampak celo pritiskajo na dobavitelje z zniževanjem cen ali pa se odločajo za njihovo zamenjavo. To pomeni, da podjetje, ki ne uspe zmanjšati stroškov in jih obdržati pod prodajno ceno, ustvarja izgubo, kar ne omogoča dolgoročnega preživetja podjetja. Iz tega naslova se kaže še večja potreba po projektnem načinu delu, ki bo zagotovil stroškovno učinkovitejši proces izdelave orodij in ohranjanje odjemalcev ali pridobivanje novih.

4 KVANTITATIVNA RAZISKAVA

4.1 Cilji raziskave

Namen raziskave je ugotavljanje razvojne stopnje projektnega izvajanja v orodjarski panogi, primernost uporabe projektnega načina dela za različna področja dejavnosti znotraj panoge, vpliv velikosti podjetja na uvajanje, razloge za uvedbo tovrstnega načina poslovanja, težave, ki jih takšno delo prinaša, in koristi, ki jih podjetje na ta način pridobi.

Z raziskavo smo poizkušali potrditi oziroma ovreči postavljene hipoteze. Prva obravnavana hipoteza trdi, da projektni način dela omogoča podjetjem izvajanje določenih procesov bolj racionalno v smislu porabe časa, denarja, človeških in drugih virov. Druga hipoteza pa trdi, da je uvajanje projektnega načina dela bistveno kompleksnejše pri velikih podjetjih.

4.2 Opis raziskave in pričakovanih izidov

Pri zbiranju podatkov smo uporabili metodo anketiranja. Raziskava je potekala v mesecu februarju 2011. V ta namen smo izdelali strukturirani anketni vprašalnik ter ga preko e-pošte posredovali različnim 50 (velikim, srednjim, majhnim) slovenskim orodjarskim podjetjem. Glede na dejstvo, da slovenska orodjarska podjetja ne presegajo števila, ki presega več kot 250 zaposlenih, smo določili, da so velika slovenska orodjarska podjetja tista, v katerih je več kot 100 zaposlenih, srednja imajo od 25 do 100 zaposlenih in manjša manj kot 25 zaposlenih. V izbor smo vključili večji del večjih in srednjih orodjarskih podjetja. Da smo zapolnili ciljno število 50 podjetij, smo v izbor dodajali še preostala manjša podjetja, vendar smo se izogibali takim s številom zaposlenih manj kot 5. Podatke o številu zaposlenih smo preverjali na spletnih storitvah AJPES in predstavitvenih internetnih straneh podjetij. Odziv na mojo raziskavo je zadovoljiv. Vrnjenih sem prejel 45 vprašalnikov, kar predstavlja 90-odstotno odzivnost. V prvih dveh tednih raziskave sem dobil vrnjenih 30 vprašalnikov, v naslednjih dveh tednih pa še preostalih 15 vprašalnikov. Za obdelavo podatkov smo uporabili računalniški program Excel. Podatke smo najprej uredili v tabele ter jih nato z enostavnimi statističnimi metodami obdelali. Za prikaz večine pridobljenih izidov smo uporabili grafe.

Anketnemu vprašalniku, ki je vseboval 11 vprašanj, smo priložili spremno besedilo, v katerem smo pojasnili namen izvedbe raziskave. Vsebina vprašalnika je v prilogi naloge.

Prvi del vprašalnika je vseboval vprašanja, kjer smo anketirancem zastavili splošna vprašanja:

- naziv podjetja,
- poslanstvo podjetja,
- velikost podjetja,
- značilnosti poslovnega okolja,
- prihodki podjetja,

- struktura podjetja.

Osrednji del vprašalnika je vseboval vprašanja, ki se nanašajo na projektno poslovanje podjetja:

- ali že uporabljajo projektni način dela,
- za katere dejavnosti uporabljajo projektni način dela,
- razlogi za uvedbo.

V zadnjem delu vprašalnika smo anketirance povprašali še o:

- pridobljenih koristih in
- ovirah pri uvajanju projektne načina dela.

Na večino vprašanj so anketiranci lahko odgovarjali z več odgovori, izvzet je le prvi del vprašanj, kjer smo pridobivali osnovne podatke o podjetju.

4.3 Analiza izidov raziskave

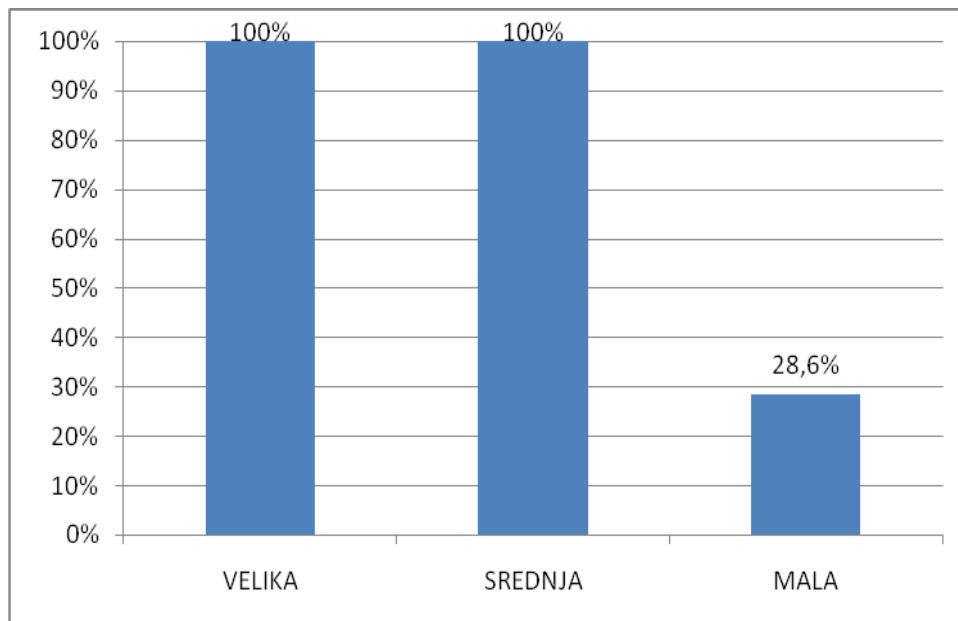
S pomočjo anketnega vprašalnika smo pridobili naslednje odgovore. Med vsemi anketiranimi podjetji zastopajo velika podjetja 20-odstotni delež, srednja podjetja 33-odstotni delež in mala podjetja 47-odstotni delež. Vsa anketirana podjetja se med drugim ukvarjajo tudi z orodjarsko dejavnostjo.

Tabela 1: Anketirana podjetja glede na velikost

Velikost podjetja	Število podjetij	Delež (v %)
Veliko	9	20
Srednje	15	33
Malo	21	47
Skupno	45	100

Podatki anketiranih podjetij kažejo, da ima 80 odstotkov anketiranih podjetij manj kot 100 zaposlenih. Ta odstotek nam razkriva, da v Sloveniji, razen nekaj večjih orodjarn, prevladujejo srednje in manjše orodjarne (glede na klasifikacijo, ki smo jo sami določili).

Izvajanje projektne načina dela se poslužujejo vsa velika in srednja anketirana podjetja. Izjemo predstavljajo mala podjetja, kjer rezultati ankete kažejo, da se takega načina dela poslužuje le 28,6 % podjetij, kar pomeni, da se izmed 21 malih podjetij le 6 poslužujejo projektne načina dela.

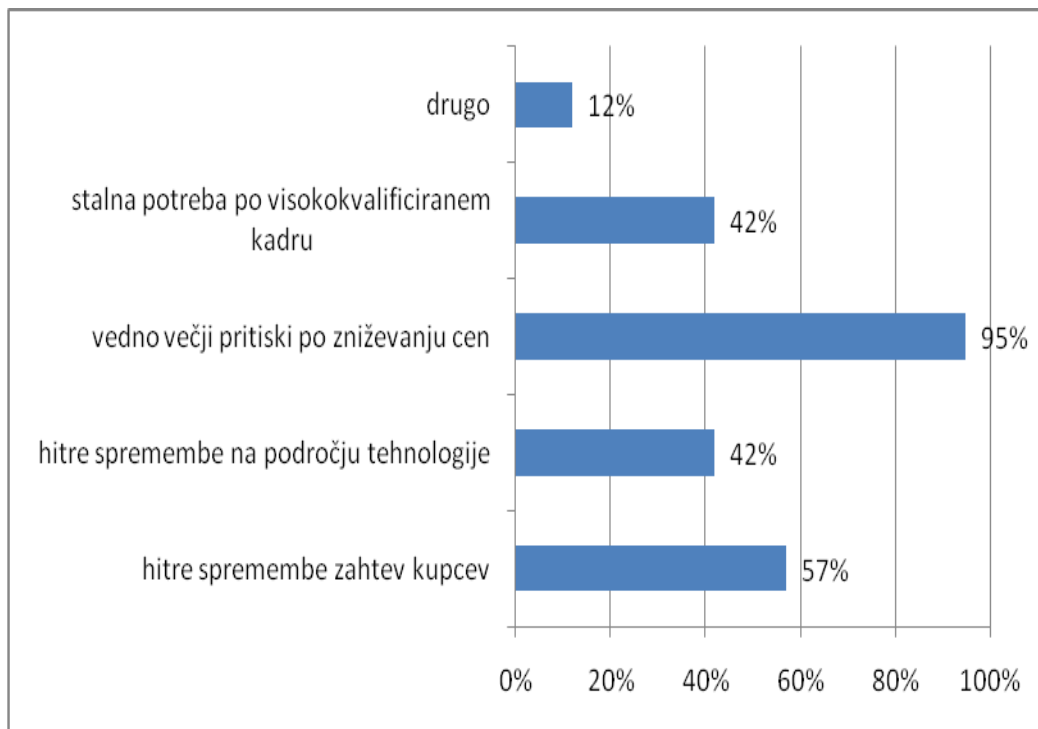


Slika 8: Delež podjetij, ki se poslužujejo projektnega načina dela

Čeprav je izdelava orodij in priprav enkratni proces, ki ga je smiselno obvladovati projektno, predvidevamo, da mala orodjarska podjetja, za razliko od srednjih in velikih, niso prepoznala koristi, ki jih tovrsten način dela prinaša. Naslednji razlog neuporabe managementa projektov pri malih orodjarskih podjetjih lahko izhaja tudi iz dejstva, da je proces izdelave orodij in priprav bolj obvladljiv pri manjšem številu zaposlenih in nižjem obsegu naročil. Lastniki malih podjetij iz preteklih izkušenj predvidijo potreben čas za izdelavo orodja in usmerjajo zaposlene k izpolnitvi zadanega cilja. Za majhna podjetja je značilno, da lastnik nastopa v vlogi managerja, komunikacija poteka v ustni obliki ter prevladuje podjetniški duh. Bolj kot podjetje raste in istočasno povečuje število zaposlenih, komunikacija in nadzor postajata vse težje obvladljiva, pojavi se potreba po vzpostavitvi delitve dela in managementu projektov.

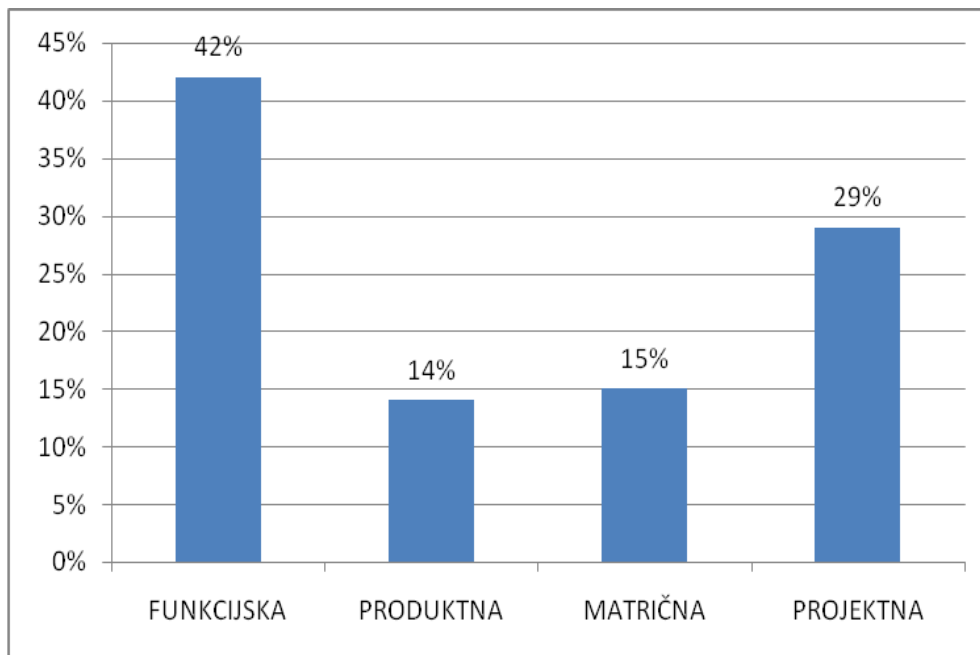
Kot največjo značilnost današnjega poslovnega okolja so podjetja izpostavila vedno večji pritisk po zniževanju cen s strani odjemalcev. Na drugo mesto so umestila zaznavanje vse hitrejših sprememb zahtev odjemalcev. Stalna potreba po visokokvalificiranem kadru in hitre spremembe na področju tehnologije sta stalna spremljevalca orodjarske panoge in rezultati ankete to tudi potrjujejo. Pod rubriko drugo so podjetja navedla povečanje konkurence na tem področju, zvišanje stopnje zahtevnosti izdelkov in posledično tudi orodij. Snovalci izdelkov pri njihovem načrtovanju sledijo strategiji diferenciacije in trendovskemu oblikovanju. Takšen pristop zvišuje stopnjo zahtevnosti izdelkov, kar se odraža v daljši razvojni fazi orodja, potrebi po sodobnih računalniških programih za numerično modeliranje in simulacijo v mehaniki (za preverjanje izvedljivosti izdelkov), potrebi po sodobnem strojnemu parku ter visokokvalificiranemu kadru. Naslednjo oviro pri poslovanju orodjarn predstavlja sočasni inženiring, ki sicer skrajša čas od zasnove do končne izdelave proizvoda, ker odjemalci zahtevajo zagon izdelave orodja, medtem ko razvojna stopnja proizvoda še ni zaključena. Vsaka nadaljnja sprememba na izdelku terja tudi spremembo na orodju, kar zahteva naknadne

predelave na orodju, med tem pa se v večini primerov cena za orodje in končni dogovorjeni rok njegove izdelave bistveno ne spreminjata.



Slika 9: Značilnosti poslovnega okolja

Med anketiranimi podjetji prevladuje funkcijska struktura organiziranosti (42 %), sledi ji projektna struktura organiziranosti (29 %), medtem ko se podjetja za produktno in matrično strukturo organiziranosti manj odločajo. Tu moramo izpostaviti, da so nekatere orodjarne PC sestavni del večjih podjetij. Podjetja so organizirana produktno, kjer vsak produkt predstavlja svoj PC, ta pa je organiziran funkcijsko. Kar nas tu malo preseneča, je to, da je velik odstotek (29 %) anketirancev izpostavilo projektno strukturo organiziranosti kot primarno obliko organiziranosti njihovih podjetij. Iz teoretičnega dela naloge smo spoznali, da je takšna struktura organiziranosti zelo fleksibilna in se hitro prilagaja spremembam v okolju, a tudi, da se le malo podjetij odloča za projektno strukturo organiziranosti kot primarno obliko organiziranosti. Iz tega lahko sklepamo, da so določena orodjarska podjetja prepoznala prednosti projektne organizacijske strukture in se na tak način lažje spopadajo s spremembami, ki jih narekujejo odjemalci, ali pa so v podjetjih združena projektna in ena izmed ostalih organizacijskih struktur, na primer funkcijska, in so anketiranci takšno združevanje struktur ob navzočnosti stalnih ali začasnih projektnih timov, ki delujejo znotraj podjetja, prepoznali kot projektno strukturo organiziranosti.

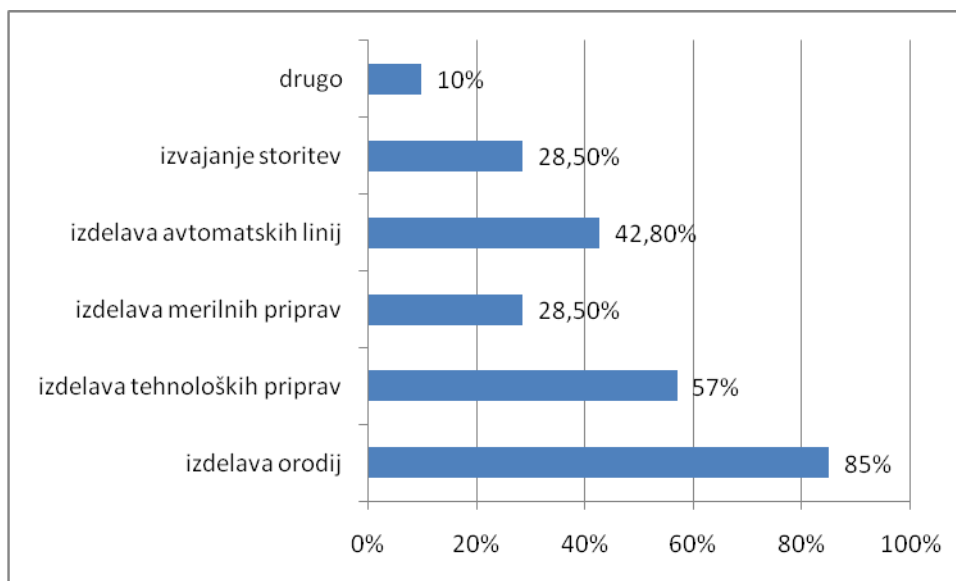


Slika 10: Struktura organiziranosti

Projektne načine dela se uporabljajo na vseh področjih. Iz slike je razvidno (slika 11), da se je za področje izdelave orodij opredelilo največ anketiranih podjetij. Pod rubriko drugo so podjetja navedla še uporabo projektne metode pri investiranju v nova delovna sredstva (nov stroj, izgradnja/nakup novih poslovnih prostorov itd.). Veliko uporabnost projektne metode dela v orodjarski panogi pripisujemo dejstvu, da v orodjarnah v večini primerov prevladuje posamična oziroma individualna proizvodnja ter proizvodnja v malih serijah. Takšna proizvodnja se v marsičem razlikuje od serijske proizvodnje. Ima niz značilnosti, ki jo naredijo težje obvladljivo, še posebej z vidika načrtovanja in vodenja (Palčič, Polajnar in Pandža 2002, 29). Značilnosti tovrstne proizvodnje so:

- nudenje odjemalcu popolne prilagodljivosti,
- prevzem odgovornosti za razvoj in specifikacije izdelka,
- nabava materiala,
- izdelava, montaža, prizkušanje in dostava do odjemalca,
- zahteva po strogem upoštevanju dogovorjenih rokov in proračuna.

Iz teoretičnega dela naloge smo spoznali, da je za tovrstno proizvodnjo uporaba managementa projektov upravičena. Anketa nam še razkriva, da poleg omenjenega področja podjetja širijo uporabo managementa projektov tudi na druga področja, med drugim tudi za nakup novih strojev ali izgradnjo/nakup novih prostorov. Takšno ravnanje podjetjem omogoča učinkovitejšo in racionalnejšo porabo sredstev, namenjenih za investicije v nova delovna sredstva.



Slika 11: Področje uporabe projektnega načina dela

V nadaljevanju vprašalnika smo anketirance zaprosili, naj ocenijo pomembnost razlogov za uvedbo projektnega načina dela. Lestvica je petstopenjska, kjer pomeni; 1 – nepomembno, 3 – ne vem in 5 – pomembno. Aritmetična sredina (AS) predstavlja povprečno stopnjo strinjanja s posameznim razlogom. Anketirana podjetja smo povprašali tudi o pridobljenih koristih, ki jih jim je tak način dela prinesel. Merili smo pogostost odgovorov v odstotkih (100 % pomeni: vsa anketirana podjetja so pridobila omenjeno korist in 0 % pomeni: nobeno anketirano podjetje ni pridobilo omenjeno korist). Takšna primerjava nam razkriva, v kakšnem zaporedju razvrščajo anketirana podjetja razloge za uvedbo glede na njihovo pomembnost ter kolikšen odstotek podjetij je dejansko z uvedbo izboljšalo določeno področje poslovanja. Med pomembnejše razloge za uvedbo so podjetja navedla več razlogov, med katerim izstopa želja po obvladovanju toka informacij. Podjetja želijo s pravočasnim informiranjem vseh uporabnikov informacij ustvariti pogoje za učinkovitejše odločanje ter poskrbeti, da se prave stvari izdelajo ob pravem času in se na ta način izboljša učinkovitost poslovanja. Nizek odstotek (31,3 %) prikazuje, da je le 1/3 podjetij tudi dejansko pri tem uspela. Tako lahko ocenjujemo, da obvladovanje toka informacij sodi med kompleksnejše področje poslovanja podjetij. Največji odstotek podjetij je potrdilo pridobivanje koristi na področju: skrajševanja časa izdelave (85 %), zniževanja stroškov (73,6 %), hitrejše odzivnosti na spremembe (71,4 %) ter učinkovitejši izrabi virov (68,7 %). Navedeni visoki odstotki potrjujejo smiselnost uvedbe managementa projektov v podjetja.

Tabela 2: Razlogi za uvedbo projektnega načina dela in pridobljene koristi

Razlogi za uvedbo projektnega načina dela	AS	Pridobljene koristi z vpeljavo projektnega načina dela (pogostost odgovorov v %)
obvladovanje toka informacij	4,6	31,3
vzpostavitev timskega dela	4,3	57,1
doseganje hitrejše odzivnosti na spremembe	4,3	71,4
skrajševanje časa izdelave	4,3	85
izboljšanje vodenja znotraj podjetja	4,1	51,1
zniževanje stroškov	4,1	73,6
izboljšanje komunikacije	4,0	28,5
učinkovitejša izraba virov	3,9	68,7
učinkovitejša izraba kadrov	3,7	42
vzpostavitev ugodne organizacijske klime	3,4	14,2
razbremenjevanje zaposlenih	3,0	10,9

V zadnjem delu vprašalnika smo preverjali razloge, ki omejujejo/so omejevali uvajanje projektnega načina dela v njihovem podjetju. Anketirana podjetja so ocenjevala predlagane ovire. Lestvica je petstopenjska, kjer pomeni: 1 – ne omejuje, 3 – ne vem in 5 – omejuje. Pomanjkljivo izobraževanje na tem področju (AS=3,5), velika stopnja formalizacije v podjetju (AS=3,3), pomanjkanje kadra (AS=3,1) in velikost podjetja (AS=3,0) so najpogostejše ovire, s katerimi se soočajo anketirana podjetja. Kot vidimo iz rezultatov, anketiranci potrjujejo ustrezno usposobljen kader kot vidnejši dejavnik za zagotavljanje uspešnosti izvedbe projektov. Majhnost slovenskega trga sili podjetja v mednarodno poslovanje, kar zahteva od projektnih managerjev veliko managerskih znanj in poznavanje zakonitosti poslovanja podjetja. Kot vidnejše ovire so podjetja poudarila še velikost podjetja in stopnjo formalizacije. Večje kot je podjetje, kompleksnejša je struktura organiziranosti. Pri umeščanju managementa projektov v obstoječo strukturo organiziranosti, je težko vnaprej predvideti vseh posledic takšne odločitve, zato nemalokrat prihaja do konfliktnih situacij med projektnim managerjem in preostalimi funkcijskimi managerji. Da se, kar se da, podjetja izognejo takšnim in drugačnim konfliktnim situacijam in projektnim managerjem zagotovijo ustrezno avtoriteto, že vnaprej določijo odgovornosti in pristojnosti projektnih managerjev. Ker pa orodjarska podjetja stremijo k nudenju odjemalcem popolne prilagodljivosti, je potrebno ureditev znotraj podjetja velikokrat prilagoditi novo nastalim razmeram in skrbeti za njeno učinkovitost.

4.4 Sklepi raziskave

Z analiziranjem rezultatov raziskave ugotavljamo funkcijsko strukturo kot prevladujočo strukturo organiziranosti med proučevanimi orodjarskimi podjetji. Projektnega načina dela se v večjem obsegu poslužujejo večja in srednja orodjarska podjetja, in sicer je najbolj zastopana dejavnost izdelave orodij, medtem ko se majhna podjetja ukvarjajo z izdelavo manj kompleksnih orodij, ki poteka v manjšem obsegu, kjer so izvedbeni časi in pripadajoče aktivnosti iz izkušenj hitro ocenljive. So ponavadi družinska podjetja in zaposlujejo manjše število zaposlenih.

Raziskava potrjuje nekatere izmed prej omenjenih sprememb zunanjega okolja: pritisk odjemalcev na zniževanje cen, spreminjajoče se zahteve odjemalcev, hitre spremembe na področju tehnologije ter vse večjo rast konkurence na orodjarskem področju.

Ugotovitve raziskave kažejo, da so podjetja prepoznala ključne koristi projektnega načina dela. Projektni način dela predstavlja njihovo temeljno zmožnost na kateri gradijo svojo konkurenčno prednost. Rezultati takega dela se kažejo na področju zniževanja stroškov poslovanja, doseganju hitrejše odzivnosti na spremembe, učinkovitejši izrabi virov in vzpostavitvi timskega dela. Na ta način lahko svojim odjemalcem nudijo večje in boljše koristi kot njihovi tekmeci.

Kot vidnejše ovire, ki omejujejo uvajanje projektnega načina dela anketirana podjetja, izpostavljajo pomanjkljivo izobraževanje na področju managementa projektov in pomanjkanje kadra, kar povezujemo s primanjkljajem dobrih strokovnjakov. Zadnje čase se malo mladih opredeljuje za tehnične poklice. Za dobro vodenje projektov v orodjarski panogi je potrebna združitev obeh znanj, tehničnega znanja iz področja strojništva kakor tudi znanja iz managementa projektov. Kot oviri podjetja zaznavajo med drugim še velikost podjetja in visoko stopnjo formalizacije. Predvsem visoka stopnja formalizacije zahteva stabilnejše okolje, kar pa orodjarska panoga, kjer prevladuje večja stopnja kompleksnosti in močnejša diferenciacija, zagotovo ni.

5 ZAKLJUČEK

Učinkovitost poslovanja lahko dvigamo z različnimi posegi (intervencijami), kot so nova tehnologija in naložbe, reorganizacija, novi proizvodni programi itd. Pogoj za dolgoročno učinkovitost poslovanja je izvajanje strategij podjetja v obliki enkratnih občasnih nalog oziroma projektov.

5.1 Povzetek bistvenih ugotovitev

Glede na cilje, zastavljene v strategiji, planiramo posamezne projekte (vire, sredstva, strukturo in potek aktivnosti, kadre termine, učinke projekta itd.), z namenom doseganja zastavljenih ciljev. Izvajanje nalog projekta je treba organizirati, kar pomeni dodeliti jih posameznim izvajalcem ter jim določiti pristojnosti in odgovornosti. Organiziranost projekta je odvisna od številnih dejavnikov: njegove velikosti, podpore vodstva, izkušenj in znanja udeležencev projekta, podpornega okolja, dejavnosti podjetja, strukture organiziranosti itd. V projektih sodelujejo različni uporabniki informacij, zato se kaže potreba po vzpostavitvi učinkovitega informacijskega sistema in dobrega komuniciranja med uporabniki. Pomembno vlogo pri uresničevanju zastavljenih ciljev ima projektni manager. S prevzemom naloge prevzame tudi odgovornost za izvedbo in poročanje o poteku projekta. Zaželeno je, da se projektni manager vključi že pri fazi določanja poslovne politike in prispeva v smislu dviga kvalitete odločitve. To izvira iz njihovega poznavanja procesov ter virov. Še večja je njegova vloga pri planiranju realizacije sprejete poslovne politike in pri realizaciji konkretnih nalog (organiziranje, vodenje in nadziranje projektne aktivnosti). Projektni manager predstavlja vez med odjemalcem, vršnim managementom in ostalimi udeleženci projekta.

5.2 Preverjanje hipotez

V uvodu smo postavili dve hipotezi, ki smo ju v empiričnem delu diplomskega dela preverjali. Sledi povzetek ugotovitev v obliki potrditve ali zavrnitve postavljenih hipotez.

H 1: Management projektov omogoča podjetjem, da svoje dejavnosti opravijo bolj racionalno v smislu porabe časa, denarja, človeških in drugih virov.

Opravljen analiza prikazuje koristi, ki so jih anketirana podjetja pridobila z uvedbo projektnega poslovanja. Pri proučevanju prejetih odgovorov ugotavljamo, da zgoraj navedena trditev drži. Koristi iz naslova skrajšanje časa izdelave je zaznalo 85 % anketirancev, koristi iz naslova zniževanje stroškov 73,6 % anketirancev in koristi iz naslova učinkovitejša izraba virov 68,7 % anketirancev. V nekoliko manjšem odstotku, a še vedno precejšnjem (42 %) so podjetja zaznala koristi iz naslova učinkovitejša izraba kadrov. Navedeni visoki odstotki

potrjujejo, da so orodjarska podjetja prepoznala management projektov kot učinkovito orodje za racionalizacijo svojega poslovanja, zato lahko prvo hipotezo potrdimo.

H 2: Uvajanje projektnega načina dela v velika podjetja je bistveno kompleksnejše kot v mala podjetja.

Z namenom potrditve oziroma zavrnitve druge hipoteze smo anketirana podjetja povprašali, kaj omejuje oziroma je omejevalo uvajanje projektnega dela v njihova podjetja. Pomanjkljivo izobraževanje na tem področju (AS=3,5), velika stopnja formalizacije v podjetju (AS=3,3), pomanjkanje kadra (AS=3,1) in velikost podjetja (AS=3,0) so najpogostejše ovire s katerimi se soočajo anketirana podjetja. Iz teoretičnega dela smo spoznali, da večje kot je podjetje, bolj kompleksna je organizacijska struktura, bolj je birokratizirano, komunikacija in koordinacija je zahtevnejša in podobno, kar predstavlja določene ovire za učinkovit management projektov. Večje podjetje je za razliko od majhnega bolj formalizirano. Njegova stopnja standardizacije procesov in postopkov je visoka. Veliko podjetje ni samo povečana verzija manjšega podjetja, ampak ima svoje zakonitosti. Za zagotavljanje nemotenega tekočega poslovanja potrebuje veliko podjetje izvajanje več projektov sočasno. Multiprojektno poslovanje predstavlja kompleksnejšo obliko poslovanja in je posledično težje obvladljivo, kar zahteva večje število usposobljenih projektnih managerjev, ki imajo vpogled v celotno poslovanje podjetja. Poleg ureditve relacij med projektnimi managerji in funkcijskimi managerji je treba urediti tudi medsebojna razmerja med projektnimi managerji (podrejenost/nadrejenost in način kako bo potekalo usklajevanje njihovega dela). Vpeljava managementa projektov v velika podjetja zahteva sistemski pristop, kjer vršni management podjetja v sodelovanju s kadrovsko službo pripravi interni akt, ki jasno in nedvoumno opredeljuje delo in naloge projektne managerja, njegova pooblastila in odgovornosti. V nasprotju od velikih delujejo manjša podjetja bolj neformalizirano in organsko, komunikacije so bolj osebne, projekti se izvajajo v manjšem obsegu in so manj kompleksni, obstaja manjše število relacij med projektnimi in funkcijskimi managerji, obvladujemo manjše število zaposlenih itd. Pri uvajanju managementa projektov v večja podjetja naletimo na večje število ovir, ki jih moramo premagati, kot pri manjših podjetjih, zato je uvajanje bistveno zahtevnejše in lahko potrdimo tudi drugo hipotezo.

5.3 Ocena primernosti in smiselnosti izvajanja projektnega načina dela v PC Orodjarna

Izdelovanje orodij predstavlja proizvodnjo, ki se v marsičem razlikuje od serijske proizvodnje. Končni uporabnik orodja je vnaprej znan in po njegovem naročilu se opravijo aktivnosti od načrtovanja izvedbe orodja preko razvoja, tehnologije in na koncu same izdelave, montaže ter dostave do odjemalca. Nerednost naročil, nepoznavanje odjemalčevih zahtev in specifikacij izdelka nemalokrat povzročajo težave, ki se nanašajo na izvedbo

delovnega procesa izdelave orodja, zagotavljanje doseganja rokov, zagotavljanje pričakovane kakovosti ter obvladovanje stroškov. Z namenom zagotovitve uspešne izvedbe naročila je treba vsako naročilo obravnavati kot projekt s ciljem: izdelati brezhibno delujoče orodje, znotraj pričakovane kakovosti, v dogovorjenem roku in načrtovanih stroških. Preko izvajanja učinkovitega managementa projektov je treba vzpostaviti zanesljiv, sposoben in obvladljiv proces izdelave orodij, ki bi v popolnosti izpolnil kakovostne, stroškovne in rokovne zahteve. Da je uporaba managementa projektov za obvladovanje izdelave orodij smiselna, potrjuje tudi kvantitativna raziskava, kjer se je izkazalo da so anketirana podjetja z njegovo uvedbo pridobila vrsto koristi.

Analiza notranjega okolja PC Orodjarna razkriva vrsto pomanjkljivosti pri izvajanju projektnega načina dela. V nadaljevanju bomo bistvene poudarili, predlagali rešitve, s katerimi naj bi se te odpravile in predstavili koristi, ki bi jih s tem PC Orodjarna pridobil in izboljšal svoje poslovanje.

Pomanjkljivost številka 1: Preobremenjenost tržnega osebja.

Tržnik pogosto opravlja nalogo projektnega managerja. Zaradi tega se v zmanjšanem obsegu ukvarja s pridobivanjem novih naročil, kar se v končni posledici pokaže kot nezadosten obseg prodaje v naslednjem obdobju. V nasprotnem primeru, ko tržnik več svojega časa posveti trženju, je na službeni poti ali pa za dalj časa odsoten, izvajanje projekta ni ustrezno koordinirano in nadzirano ter prihaja do odmikov od načrtovanega.

Predlagana rešitev: Uvedba funkcije projektni manager kot samostojno delovno mesto. Glede na trenutne proizvodne zmogljivosti je treba uvesti do dve delovni mesti z namenom vodenja projektov znotraj PC Orodjarna. Izbrana kandidata naj poleg znanja iz managementa projektov posedujeta sposobnost vodenja ljudi, sposobnost komuniciranja, znanja tujih jezikov, dobro poznavanje procesa izdelave orodij ter osnovno računalniško znanje (MS Project, Excel, Word, VP in eno izmed CAD orodij – Catia ali ProEngineer). Navedena funkcija naj bo umeščena v prvo hierarhično raven obstoječe strukture organiziranosti, tako da bo projektnemu managerju njegov prvi nadrejeni direktor PC in bo na ta način užival ustrezno podporo vodstva.

Pričakovane koristi: Projektni manager prevzema naloge tržnika iz naslova managementa projektov. Vključuje se v fazo pridobivanja naročila in s svojim znanjem in izkušnjami prispeva v smislu dviga kvalitete odločitve. Na ta način bolje spoznava odjemalca, njegove navade in pričakovanja. Njegovo pravšnje vključevanje mu omogoča pridobivanje vseh relevantnih informacij v zvezi z naročilom, ki mu služijo kot podlaga za nadaljnje načrtovanje projekta ali pa ob daljši odsotnosti tržnika opravljanje dela njegovega namestnika. Na ta način razbremeni delo tržnika in mu s tem omogoča osredotočanje na pridobivanje novih naročil ter opravljanje ostalih nalog iz naslova trženja. V primeru daljše odsotnosti tržnika je večji del njegovih nalog prevzel direktor PC. Nova ureditev za namestnika tržnika ob njegovi

odsotnosti zadolžuje projektnega managerja in na ta način razbremenjuje tudi delo direktorja PC.

Pomanjkljivost številka 2: Nepopolno izvajanje managementa projektov.

Nepopolno izvajanje managementa projektov nemalokrat povzroča težave, ki se nanašajo na izvedbo delovnega procesa izdelave orodja, zagotavljanje doseganja rokov, zagotavljanje pričakovane kakovosti ter obvladovanje stroškov, in posledično ne daje pričakovanih rezultatov.

Predlagana rešitev: Z internim aktom jasno in nedvoumno opredeliti delo in naloge projektnega managerja, njegova pooblastila in odgovornosti.

Pričakovane koristi: Od projektnega managerja se pričakuje vzpostavitev projektnega tima. Projektni manager z njegovo pomočjo izdelava natančen načrt projekta. Pri izdelavi upošteva zasedenost proizvodnih kapacitet in dejanske proizvodne zmožnosti. Načrt projekta vključuje prikaz poteka načrtovanih aktivnosti, razporeditev človeških in drugih virov, časovno in stroškovno opredelitev projekta ter oceno tveganja in ukrepe za njihovo omilitev. Projektni manager skrbi za uskladitev projektnega načrta z ostalimi funkcijskimi managerji in ga predstavi odjemalcu. Z namenom uspešne realizacije projekta vodi, usmerja in spodbuja udeležence projekta k izpolnitvi načrtovanih nalog. Skrbi za učinkovito komuniciranje, nadzira izvajanje projekta, ugotavlja odstopanja med načrtovanim in dejanskim stanjem projekta in ustrezno ukrepa, posreduje pri razreševanju tekočih problemov, spremlja dejanske stroške, vodi evidenco napak ter poroča o stanju na projektu. Na ta način zagotavlja, da se prave stvari izdelujejo ob pravem času, preprečuje ponavljanje preteklih napak, ugotavlja povzročitelje nenačrtovanih stroškov in preprečuje njihovo nastajanje. Na koncu projekta izdelava podrobno poročilo o projektu in analizo ključnih elementov projekta, ki služi za ugotavljanje prednosti/pomanjkljivosti poslovanja PC in kot podlaga za nadaljnja ukrepanja.

Pomanjkljivost številka 3: Neustrezen način nagrajevanja oziroma motiviranja.

Trenutna ureditev v PC ne omogoča projektnim managerjem nobene druge oblike nagrajevanja/motiviranja razen verbalne oblike (pohvala / graja).

Predlagana rešitev: Direktor PC zagotovi delež sredstev (nekje do 7 %) iz naslova proračuna projekta z namenom materialnega in nematerialnega nagrajevanja udeležencev projekta.

Pričakovane koristi: Ob uspešni realizaciji projekta projektni manager nagradi udeležence projekta glede na njihove zasluge, ki poleg osebnega dohodka prejmejo denarno nagrado iz naslova projekta. Del sredstev se nameni za nematerialno nagrajevanje v obliki organiziranja dodatnih izobraževanj iz področja managementa projektov, organiziranje strokovnih ekskurzij, obiskov raznih sejmov in družabnih srečanj. Management podjetja na ta način spodbuja projektno kulturo v organizaciji in izrazi zahvalo zaposlenim za prizadevno delo.

Tako ravnanje med zaposlenimi sproži zadovoljstvo do dela in željo po vnovičnem sodelovanju v projektu, projektne managerju pa dvig avtoritete.

LITERATURA

- Baker, Sunny in Kim Baker. 2000. *The complete idiot's guide to project management*. 2nd ed. Indianapolis: Alpha.
- Bavec, Cene. 2007. *Urejenost organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Fuller, Jim. 1997. *Managing performance improvement projects*. San Francisco: Pfeiffer.
- Hauc, Anton, Branko Semolič in Jure Kovač. 1993. *Projektno organiziran strateški management*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Hauc, Anton. 2002. *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
- Kern, Tomaž. 1999. *Metode in tehnike projektne dela*. Izpis izbranih prosojnic. Kranj: Moderna organizacija.
- Kerzner, Harold. 1992. *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. 4th ed. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Kerzner, Harold. 2001. *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. 7th ed. Hoboken: Wiley.
- Kerzner, Harold. 2004. *Advanced project management*. New Jersey: Wiley.
- Kesič, Dragan. 2010. *Mednarodno poslovanje*. Gradivo za predmet Mednarodno poslovanje na Fakulteti za management Koper v študijskem letu 2009/2010.
- Kovač, Jure. 1999. *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kovač, Jure. 2007. Uvod v preučevanje razvoja projektne managementa v našem okolju. *Projektna mreža Slovenije* 10 (3): 11–16.
- Kovinoplastika Lož. 2005. *Strateški načrt 2006/2010 PC Orodjarna*. Interno gradivo, Kovinoplastika Lož.
- Kovinoplastika Lož. 2010. *Predstavitev*. [Http://www.kovinoplastika.si/o-kovinoplastiki-loz/predstavitev2/](http://www.kovinoplastika.si/o-kovinoplastiki-loz/predstavitev2/) (avgust 2010).
- Kralj, Janko. 2001. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Litke, Hans-Dieter. 1991. *Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen*. Muenchen: Hanser.
- Markič, Mirko. 2004. *Management projektov*. Koper: Fakulteta za management.
- Markič, Mirko. 2006. Management projektov kot generator sprememb v organizaciji. V *Management sprememb*. ur. Vladislav Rajkovič, 1682–1689. Kranj: Moderna organizacija.
- Markič, Mirko in Klemen Kavčič. 2010. *Management projektov*. Gradivo za predmet Projektni management na Fakulteti za management Koper v študijskem letu 2009/2010.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Musek, Janek in Ana Arzenšek. 2010. *Psihološki dejavniki*. Gradivo za predmet Psihološki dejavniki na Fakulteti za management Koper v študijskem letu 2009/2010.

- PMBOK. 2000. *A guide to the project management body of knowledge*. Newton Square: Project Management Institute (PMI).
- Palčič, Iztok, Andrej Polajnar in Krsto Pandža. 2002. Orodjarne v večprojektne okolju. V *Dobavitelj – kupec – orodjar: zbornik posvetovanja*, ur. Andrej Polajnar, Janez Poje in Mihael Junkar, 29–36. Maribor: Fakulteta za strojništvo in Ljubljana: GZS, Združenje kovinske industrije, Odbor za orodjarstvo.
- Potočan, Vojko. 2007. Projektna organizacija v sodobnih razmerah delovanja. *Projektna mreža Slovenije* 10 (1): 17–22.
- Pučko, Daniel. 1999. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Daniel. 2002. Uresničevanje strategij. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 314–343. Radovljica: Didakta.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, Rudi. 1994. *Analiza in projektiranje organizacije: gradivo za dodiplomski študij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Semolič, Brane. 2000. Razsežnosti projektne managementa na primeru projektov v informatiki. *Projektna mreža Slovenije* 3 (2): 19–25.
- Semolič, Brane. 2001. *Zagon projekta: gradivo za projektno šolo za podjetje Smart Com*. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
- Šarotar Žižek, Simona. 2001. Projektno oblikovanje in izvajanje strategij. *Projektna mreža Slovenije* 4 (1): 11–17.
- Tavčar, Mitja. 2002. Management spreminjanja. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 738–771. Radovljica: Didakta.
- Tavčar, Mitja I. 2006. *Management in organizacija: celostno snovanje politike organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Young, Trevor L. 2001. *The handbook of project management*. London: Kogan Page.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

1. Ime/naziv podjetja:

2. Opredelite poslanstvo vašega podjetja.

(označite le en kvadratak)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> zadovoljevanje potreb odjemalcev | <input type="checkbox"/> rast in pripojitve |
| <input type="checkbox"/> stalna rast ravni kakovosti | <input type="checkbox"/> stalno zniževanje stroškov |
| <input type="checkbox"/> večanje profitabilnosti | <input type="checkbox"/> zadovoljstvo zaposlenih |

3. Opredelite velikost vašega podjetja glede na število zaposlenih.

(označite le en kvadratak)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> do 25 zaposlenih | <input type="checkbox"/> od 51 do 100 zaposlenih |
| <input type="checkbox"/> od 26 do 50 zaposlenih | <input type="checkbox"/> več kot 100 zaposlenih |

4. Opredelite značilnosti poslovnega okolja v katerem delujete.

- hitre spremembe zahtev odjemalcev
- hitre spremembe na področju tehnologije
- vedno večji pritiski po zniževanju cen
- stalna potreba po visokokvalificiranem kadru
- drugo:

5. Koliko znaša povprečni letni prihodek za obdobje zadnjih treh let (v EUR)?

6. Katera organizacijska struktura najbolje opisuje vaše podjetje?

(označite le en kvadratak)

- funkcijska** (poslovne funkcije; nabava, razvoj, proizvodnja itd.)
- produktna** (poslovne funkcije so organizirane po programih, profitnih centrih)
- matrična** (kombinacija funkcijske in produktne)
- projektna** (začasni ali stalni projektni teami, ki vključujejo strokovnjake iz posameznih poslovnih funkcij)

7. Ali v vašem podjetju že uporabljate projektni način dela?

- DA NE

Opomba: če ste odgovorili z NE, prosim preidite na vprašanje 11.

8. Opredelite, dejavnosti, ki jih je vaše podjetje obvladovalo projektno.
(označite lahko več kvadratov)

<input type="checkbox"/> izdelava orodij	<input type="checkbox"/> izdelava avtomatskih linij
<input type="checkbox"/> izdelava tehnoloških priprav	<input type="checkbox"/> izvajanje storitev
<input type="checkbox"/> izdelava merilnih priprav	<input type="checkbox"/> drugo:

9. Opredelite pomembnost razlogov za uvedbo projektnega načina dela v vašem podjetju.
(Lestvica je petstopenjska, kjer pomeni; 1 – nepomembno, 3 – ne vem, 5 – pomembno)

		1	2	3	4	5	
zniževanje stroškov	nepomembno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	pomembno
učinkovitejša izraba virov	nepomembno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	pomembno
učinkovitejša izraba kadrov	nepomembno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	pomembno
skrajševanje časa izdelave	nepomembno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	pomembno
izboljšanje komunikacije	nepomembno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	pomembno
obvladovanje toka informacij	nepomembno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	pomembno
vzpostavitev teamskega dela	nepomembno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	pomembno
doseganje hitrejše odzivnosti na spremembe	nepomembno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	pomembno
izboljšanje vodenja znotraj podjetja	nepomembno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	pomembno
vzpostavitev ugodne organizacijske klime	nepomembno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	pomembno
razbremenjevanje zaposlenih	nepomembno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	pomembno
drugo:	nepomembno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	pomembno

10. Katere koristi je podjetje pridobilo z vpeljavo projektnega načina dela?
(označite lahko več kvadratov)

<input type="checkbox"/> zniževanje stroškov	<input type="checkbox"/> vzpostavitev teamskega dela
<input type="checkbox"/> učinkovitejša izraba virov	<input type="checkbox"/> doseganje hitrejše odzivnosti na spremembe
<input type="checkbox"/> učinkovitejša izraba kadrov	<input type="checkbox"/> izboljšanje vodenja znotraj podjetja
<input type="checkbox"/> skrajševanje časa izdelave	<input type="checkbox"/> vzpostavitev ugodne organizacijske klime
<input type="checkbox"/> izboljšanje komunikacije	<input type="checkbox"/> razbremenjevanje zaposlenih
<input type="checkbox"/> obvladovanje toka informacij	<input type="checkbox"/> drugo:

